



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Sviluppo interculturale dei sistemi turistici
ex DM 207/2004

Tesi di Laurea

Fare rete per una destinazione di successo: il caso di Vico Equense

Relatore

Prof.ssa Anna Moretti

Correlatore

Prof. Alessandra Perri

Laureanda

Cecilia Staiano

Matricola 866127

Anno Accademico

2017/2018

ABSTRACT

Il successo della DMO e il successo della destinazione sono correlati tra loro ma l'uno non implica l'altro. Ci sono casi in cui la destinazione dispone di risorse soddisfacenti per determinarne il successo, ma manca un ente manageriale altrettanto efficace ed efficiente, capace di assicurare una fruizione totale dei beni e servizi a disposizione della destinazione e stimolare la cooperazione tra gli attori coinvolti. In particolare, viene esaminato il ruolo chiave della capacità di fare rete, come fattore determinante per il successo della DMO e di conseguenza della destinazione.

Si ci focalizza sul ruolo degli stakeholder, in particolare sulle loro relazioni interne, sulla distribuzione ineguale del potere tra i vari attori, sulla tendenza di alcuni a predominare e ad avere maggiore influenza sugli altri attori nei processi di decision-making. Viene trattato il caso di una località turistica del Mezzogiorno, evidenziandone le peculiarità e la vocazione al turismo, così come i limiti gestionali e produttivi dovuti all'assenza di una ben gestita destination governance e alla mancanza di una rete coordinata degli attori coinvolti.

Sulla base del modello di Provan e Milward (1995), secondo il quale l'efficienza del network è fortemente correlata alla struttura e al contesto della rete stessa, l'obiettivo che si pone la ricerca è quello di dimostrare che la mancanza di una struttura centralizzata e un contesto caratterizzato dalla propensione alla collaborazione e all'integrazione attentano al successo della DMO e dunque della destinazione.

SOMMARIO

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1. DESTINATION MANAGEMENT	8
1.1 Dal territorio alla destinazione come prodotto turistico	8
1.2 La gestione della destinazione turistica	10
1.2.1 Modello corporate e modello community	13
1.2.2 Il Sistema Locale di Offerta Turistica	14
1.3 I soggetti e le forme di governo della destinazione turistica	15
1.3.1 Obiettivi, funzioni e attività della DMO	18
1.4 Destination Governance.....	22
CAPITOLO 2. Il successo della destinazione e il successo della DMO	25
2.1 La competitività della destinazione turistica.....	25
2.2 Le determinanti del successo della destinazione e del successo della DMO	29
2.2.1 Le determinanti del successo della destinazione	30
2.2.2 Le determinanti del successo della DMO	33
2.3 Relazione e distinzione tra il successo della destinazione e della DMO.....	34
2.4 Il ruolo della Network Capability	36
2.4.1 L'autorità della DMO	39
CAPITOLO 3. NETWORK EFFECTIVENESS	42
3.1 Definire il network.....	42
3.1.1 Meccanismi di coordinamento.....	47
3.1.2 Traiettorie di evoluzione di una rete.....	49
3.2 L'efficacia della rete.	50
3.2.1 Densità e centralità nell'analisi del network.	52
3.2.2 Network structure e network context.....	54
3.2.3 Modelli di rete.	56
3.3. La distribuzione del potere e il grado di influenza all'interno della rete.....	57
3.3.1 Framing practices	60
CAPITOLO 4. IL CASO DI VICO EQUENSE	64
4.1 Descrizione della destinazione e organizzazione turistica	64
4.2 Ricerca empirica e strumenti utilizzati: la metodologia di Gioia	69
4.2.1 La raccolta dei dati	71
4.2.2 Collaborazione.....	73
4.2.3 Il ruolo delle istituzioni pubbliche.	74

4.2.4 Professionalità.....	77
4.3 Risultati.....	81
CONCLUSIONI	86
BIBLIOGRAFIA	89
SITOGRAFIA	100

INTRODUZIONE

I benefici della capacità di fare rete sono universalmente riconosciuti e confermati dalla letteratura scientifica. A prescindere dalla natura del settore di studi, infatti, è stato ampiamente dimostrato come essa rappresenti il fattore determinante per ottenere una performance di successo. Nello specifico del settore turistico, spesso una destinazione dispone di un potenziale di risorse sufficienti a determinarne il successo turistico, ma la mancanza di un sistema di rete ne impedisce uno sviluppo efficace ed efficiente.

Le reti si presentano come sistemi dinamici all'interno delle quali intercorrono numerosi e variegati meccanismi di coordinamento e soprattutto possono essere gestite secondo modalità differenti. In quest'ottica, la presente ricerca si pone il seguente quesito: considerato l'approccio di rete come fattore determinante il successo della destinazione e della DMO, quanto influisce su di esso il contesto in cui si sviluppa tale rete e la struttura istituzionale adottata?

La presente ricerca si propone di valutare qualitativamente il contesto e la struttura del sistema turistico di Vico Equense, cittadina del Mezzogiorno, per valutarne l'efficienza e la competitività. Questa destinazione si presta alla presente domanda di ricerca e al framework teorico che si andrà a delineare, in quanto presenta un contesto di operatori privati le cui dinamiche interne sono molteplici e di variegata natura e una struttura istituzionale ancora in fase di definizione. La ricerca farà luce sul livello di cooperazione tra gli attori pubblici e privati e sull'organizzazione amministrativa della destinazione, in particolare su come questi due fattori influenzino il successo della destinazione. La raccolta dati avverrà attraverso interviste qualitative somministrate ai principali stakeholder locali, in modo tale da valutare il successo e la competitività del sistema prendendo a riferimento le percezioni di chi opera quotidianamente nella destinazione.

Ciò che emerge è che se il contesto è poco collaborativo e la struttura istituzionale non fa nulla per incentivarne l'integrazione, il sistema di rete si presenta inefficace. Anzi, nel caso specifico preso in analisi, la completa assenza di una governance di rete e di una pianificazione strategica porta al fallimento della destinazione. Il successo è altresì compromesso da un terzo fattore, quale la mancanza di

professionalità, in termini di formazione inadeguata del personale, mancata consapevolezza del valore delle risorse del territorio e assenza di una strategia di promo-commercializzazione.

Nel primo capitolo vengono fornite le nozioni utili per comprendere al meglio la complessità della destinazione, cercando di darne una definizione e illustrando i diversi modelli di gestione. Viene introdotta la DMO e le sue principali funzioni di marketing, gestione e coordinamento, evidenziando il suo ruolo chiave nel dare forma a una strategia sistemica alla destinazione. La sola presenza della DMO tuttavia, non è sufficiente ad assicurarne il successo, occorre che venga affiancata da una governance che utilizzi approcci di tipo network e di tipo stakeholder.

Il secondo capitolo si apre con la definizione di competitività turistica e con l'individuazione dei fattori che influenzano positivamente sul successo di una destinazione e della sua relativa DMO. La capacità di fare rete, la trasparenza, le risorse e la professionalità sono individuate nel modello di Bornhorst (2009) come i quattro fattori determinanti. Un indicatore particolare viene preso in analisi, ovvero la network capability. Volgger e Pechlaner (2013) estendono il modello di Bornhorst dimostrando come la capacità di fare rete influisca positivamente sul successo della DMO accrescendone l'autorità, ossia il potere e l'approvazione di quest'ultima. Di conseguenza, la più alta approvazione di una DMO porta a un più alto successo della destinazione.

Nel terzo capitolo viene definita la rete e descritti i benefici che essa è in grado di apportare a un sistema, passando poi all'analisi della sua efficacia. Viene illustrato il modello di Provan e Milward (1995) secondo il quale l'efficacia della rete è influenzata dal contesto e dalla sua struttura istituzionale. Secondo i due studiosi, una rete è efficace se inserita in un contesto di operatori caratterizzato da stabilità, propensione alla collaborazione, disponibilità di risorse ed è capitanata da un ente centrale che detiene un controllo diretto e non frammentato.

Il capitolo conclusivo è interamente dedicato alla ricerca empirica del caso preso in analisi. Viene descritta l'organizzazione turistica di Vico Equense, di cui vengono riportate le principali problematiche e considerazioni emerse dalla ricerca. Da ultimo si è cercato di declinare la letteratura nel contesto di riferimento, confrontando i risultati ottenuti con le variabili del successo presenti nel modello

di Provan e Milward.

CAPITOLO 1. DESTINATION MANAGEMENT

1.1 Dal territorio alla destinazione come prodotto turistico

Il turismo è una leva formidabile per lo sviluppo e la valorizzazione delle risorse che un territorio ha in dotazione. Esso è considerato un importante motore di crescita economica, rappresentando il dieci per cento del PIL mondiale, e, in alcuni paesi, il settore economico trainante (Baker e Cameron 2008).

Il fenomeno della globalizzazione e dell'internazionalizzazione dei mercati, l'avvento delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione hanno notevolmente modificato i comportamenti di domanda e di offerta nei confronti di una determinata località turistica (Della Corte 2000).

Da parte del consumatore, l'esperienza turistica è vissuta nel suo insieme, in un'ottica ampia e globale, e il suo grado di soddisfazione riguardo una data località turistica sarà dato dall'insieme delle percezioni generate dai singoli beni e servizi fruiti in loco (Della Corte 2000). Diversa è invece la prospettiva dell'offerta: i singoli produttori di beni e servizi si focalizzano invece sullo specifico prodotto offerto legato alla loro attività, che può essere complementare rispetto agli altri ma non necessariamente collegato e coordinato con essi (Della Corte 2000).

Prendendo in considerazione entrambi i punti di vista, è opportuno notare come le determinate risorse di un territorio - naturali, artistiche, storico/architettoniche, attrazioni artificiali, infrastrutture, accoglienza e accessibilità - affinché riescano ad attrarre flussi ingenti di visitatori e ad affermarsi in maniera competitiva sul mercato, debbano essere combinate e amalgamate insieme (Rispoli e Tamma 1995).

La condizione necessaria per tale forma di competizione consiste quindi nella capacità del luogo di farsi prodotto, ovvero di passare da area dove i turisti decidono di trascorrere le proprie vacanze a composizione di fattori di attrattiva fruibili al visitatore (Franch 2002). Tale amalgama di fattori si configura come un *bundle*, ovvero un prodotto composito ed eterogeneo ottenuto con il concorso di numerosi operatori turistici e dei turisti stessi "che acquista significato e valore nell'unità e

nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono” (Tamma 2000). L’esperienza di fruizione del turista consiste infatti nel selezionare nel paniere dell’offerta di una data destinazione, sulla base delle proprie preferenze, gli elementi che andranno a comporre la sua vacanza (Rispoli e Tamma 1995).

Pertanto, qualsiasi località può potenzialmente diventare destinazione turistica se determinati segmenti di domanda colgono in essa alcuni fattori di attrattiva, capaci di suscitare l’interesse e il desiderio, così da essere prescelta per un particolare tipo di vacanza (Franch 2000). Affinché ciò avvenga, in un dato territorio devono attivarsi un insieme di processi strutturali, organizzativi e gestionali, in grado di attrarre considerevoli flussi turistici, mettendo a disposizione una serie di beni e servizi in loco che porteranno alla configurazione di una destinazione turistica (Della Corte 2000).

La letteratura nel settore turistico ha dato negli anni numerose definizioni di destinazione turistica, considerato il suo ruolo essenziale di unità base di analisi. Tuttavia, risulta piuttosto difficile definirla in maniera univoca e soddisfacente, dato il suo utilizzo negli ambiti più disparati e data la diversa percezione di destinazione da parte dei numerosi stakeholders coinvolti in essa (Martini 2005).

Nell’analizzare le diverse definizioni, è possibile scegliere tra due diversi approcci principali attraverso cui esaminare il concetto di destinazione turistica: la prospettiva della domanda e quella dell’offerta.

Nell’ottica della domanda, la destinazione si definisce come “l’area, considerata sia come luogo geografico, comprensorio, villaggio o nazione, ma anche come complesso delle strutture necessarie in grado di garantire al turista tutti i servizi e prodotti che egli consuma durante il suo soggiorno” (Bieger 1998, p.7), e può essere vista come un prodotto turistico che, posizionato in alcuni mercati, è in competizione con altri. Secondo Bieger, la destinazione turistica si configura a tutti gli effetti come un *experience good*, i cui benefici attesi potranno essere valutati come soddisfacenti solo al momento della fruizione.

La destinazione interpretata dal punto di vista dell’offerta include invece necessariamente le risorse naturali e antropiche presenti sul territorio, gli attori dell’offerta, la comunità locale, ma anche l’identità stessa della destinazione (Manente e Cerato 2000). Quindi tutti gli attori, compresa la popolazione residente,

devono prendere coscienza delle potenzialità del territorio e del suo eventuale sviluppo turistico (Ferri 2012). Tamma (2002) riconosce tre elementi fondamentali affinché sussista una destinazione: un luogo geografico; un prodotto offerto e un mercato di riferimento. La destinazione turistica, spesso delineata da confini amministrativi non rispondenti all'idea che ne ha il visitatore, si arricchisce e si trasforma quindi in uno o più prodotti per mezzo dell'azione degli operatori turistici locali e non locali, in modo gestito o non gestito, coordinato o non coordinato (Manente e Cerato 1999, Moretti 2017).

Un approccio alternativo che sembra sintetizzare i due precedenti è quello sintetico, secondo il quale la destinazione viene descritta come uno spazio in cui la domanda incontra l'offerta, prendendo in considerazione tutti i diversi punti di vista che concorrono alla definizione di una destinazione (Moretti 2017).

In linea generale, si può definire la destinazione turistica come “un'area geografica, una città o un'attrazione che possiede un sufficiente numero di attrazioni che la rendono in grado di offrire ai visitatori una serie di esperienze memorabili e soddisfacenti” (Bornhorst 2009).

1.2 La gestione della destinazione turistica

Come affermato in precedenza, all'interno di una destinazione non esiste un unico prodotto, ma diversi prodotti quanti sono i mercati attuali e potenziali: ciò vale a dire che la catena che porta alla creazione del valore di una destinazione non può ridursi ad alcuni elementi dell'offerta, ma deve includere tutte le attività turistiche locali, la domanda, la comunità locale e le risorse naturali e culturali presenti nel territorio (Tamma, contenuto in Pechlaner 2000).

Inoltre, le dotazioni culturali, storiche, paesaggistiche, enogastronomiche sono essenziali per l'esistenza stessa della destinazione turistica, ma da sole non sono in grado di attivare sviluppo (Sciarelli 2007). Le risorse del territorio possiedono un valore allo stato potenziale, che diventa valore effettivo solo quando esse vengono riconosciute dalla popolazione residente e opportunamente combinate e coordinate

attraverso le capacità relazionali, organizzative e gestionali dei singoli attori dell'area geografica di riferimento. (Della Corte 2000).

Martini (2005) mette in evidenza la necessità per un territorio che voglia svilupparsi come destinazione turistica di attivare un insieme di processi strategici, attraverso i quali: “definire lo stock di risorse, prodotti, servizi e attrazioni da proporre come motivo di viaggio; realizzare, dal punto di vista istituzionale e organizzativo, una strategia che consenta di assumere un ruolo attivo e propositivo senza essere passivamente “oggetto” di turismo; promuovere le proprie offerte nelle regioni generatrici di flussi turistici più idonee a divenire bacini di attrazione di flussi”. Una serie di decisioni e comportamenti in linea con una pianificazione strategica che vada a promuovere in maniera integrata l'offerta territoriale, al fine di affermarsi come destinazione turistica.

La gestione di una destinazione turistica richiede dunque un approccio management oriented e necessita di elementi di analisi e valutazione tipici dei sistemi di aziende (Della Corte 2000). I territori, tuttavia, non sono assimilabili alle imprese, in quanto le risorse e le attività presenti in esso non sono soggette a un controllo unitario, né possono essere gestite a livello gerarchico come un'azienda. Piuttosto, essi competono fra loro alla ricerca di un percorso di sviluppo di medio-lungo periodo, tramite l'utilizzo delle risorse e delle competenze disponibili al loro interno (Martini 2005).

Muovendo da questa considerazione, si può introdurre il concetto di sistema di offerta (Rispoli e Tamma, 1995), che identifica e descrive gli attori, e le relazioni tra questi, coinvolti in uno specifico prodotto turistico. “Questo insieme di operatori può essere più o meno ampio, più o meno coeso da rapporti interorganizzativi e può essere variamente composto da organizzazioni pubbliche e private, profit e non profit, che producono beni, servizi, informazioni e gestiscono, controllano, valorizzano risorse ambientali, naturali e antropiche” (Tamma in Pechlaner 2000, p. 39).

L'approccio e il comportamento dei singoli stakeholder che fanno parte del sistema si configurano in maniera diversa in base alla tipologia di sviluppo prevalente nella data destinazione turistica (Tamma in Pechlaner, 2000).

Numerose sono le possibili leve di progettazione e gestione di una destinazione e, spiega Martini (1996), variano a seconda che prevalga:

-un *modello di frammentazione*, spesso frutto di uno “spontaneismo” imprenditoriale, in cui sia le risorse che le attività turistiche sono scarsamente integrate, e quindi la valorizzazione dei prodotti avviene attraverso non una proposta forte e visibile sul mercato, piuttosto attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese;

-un *modello di dipendenza*, in cui prevalgono operatori del turismo organizzato (in particolare tour operator), esterni alla destinazione, a cui gli operatori locali affidano la valorizzazione dell’offerta turistica;

-un *modello di integrazione*, in cui si è sviluppata una rete di cooperazione e coordinamento tra gli operatori di una destinazione, in grado di garantire una valorizzazione e un’identità distintiva e unitaria della destinazione.

Pencarelli (2003) riconosce invece quattro variabili sulla base delle quali si configurano diverse forme di sviluppo di una destinazione turistica: il grado di consapevolezza degli attori all’interno della destinazione; il livello di fiducia che gli attori riversano nel sistema territoriale nel suo complesso; la disponibilità alla collaborazione tra produttori turistici, istituzioni pubbliche, organizzazioni non profit e comunità locale che operano all’interno della destinazione; la presenza o meno di uno o più soggetti leader in grado di governare strategicamente la destinazione. “Al crescere della consapevolezza, fiducia e collaborazione e all’apparire di metamanager strategici, una data destinazione evolve da forma spontanea e casuale a una forma consapevole, organizzativamente più strutturata e maggiormente governata in logica unitaria” (Sciarelli 2007).

Un dato sistema di offerta, dunque, si sviluppa al suo interno in maniera dinamica dando luogo a diverse forme di sviluppo, in cui il rapporto tra gli stakeholder può assumere variegate modalità di collaborazione e aggregazione, sperimentando nuove formule fino a giungere alla configurazione più congeniale alla destinazione (Tamma, contenuto in Pechlaner 2000, Della Corte, 2000).

1.2.1 Modello corporate e modello community

Come già anticipato, ogni destinazione turistica ha le sue caratteristiche storiche, economiche, culturali, sociali e geografiche, ha una sua peculiare dotazione di risorse disponibili, ha il suo specifico grado di coesione tra attori economici presenti nel luogo e può perciò essere “governabile secondo modelli anche molto differenti, non uniformi e non facilmente standardizzabili” (Sciarelli 2007, p.33).

In quest’ottica, è possibile introdurre il modello classico di sviluppo turistico di una data destinazione offerto da Flagstead e Hope (2001), i quali distinguono tra modello community e modello corporate. Il modello Corporate fa riferimento a una destinazione governata da pochi e grandi player, spesso appartenenti al settore privato, secondo una struttura centralizzata, simile a quella di una business unit di una grande azienda (Moretti 2017). È una gestione della destinazione orientata all’efficienza, nella quale le decisioni vengono prese in maniera molto rapida attraverso la coalizione degli stakeholder più potenti, ma tutte le restanti piccole imprese non sono minimamente coinvolte (Beritelli 2012, Moretti 2017).

Il modello community descrive la destinazione come un sistema costituito da un gran numero di imprese, eterogenee e decentrate, che operano in maniera indipendente e autonoma, guidati secondo una distribuzione simmetrica del potere e dei processi decisionali, secondo una strategia individuale nella quale nessuna impresa detiene una posizione più dominante rispetto alle altre (D’Angella e al. 2010, Moretti 2017). Il coordinamento è lasciato nelle mani dei governi locali o delle organizzazioni di gestione delle destinazioni (DMO), che si occuperanno di coinvolgere tutti i soggetti interessati nella pianificazione e nella gestione dello sviluppo delle destinazioni, secondo un approccio orientato a tutti gli stakeholder del territorio. (Moretti 2017).

Tuttavia, per quanto il secondo modello sembri possedere tutte le caratteristiche per configurarsi come modello adatto a una pianificazione efficiente della destinazione, esso rappresenta in realtà quello utilizzato da una parte ancora esigua di mercato (Franch 2010). Gli autori tuttavia, affermano come questi due modelli

siano antitetici ma che, a seconda delle situazioni, i tratti distintivi di entrambi si combinano in maniera costante e varia tra di loro (Flagstead e Hope 2001, p.131).

Questi tratti distintivi si presentano in una gradazione diversa a seconda di tre aspetti: il numero di attori coinvolti (che sarà elevato nel modello community e ridotto nel modello corporate); il livello di centralizzazione della struttura (decentralizzato nel modello community, altamente centralizzato nel modello corporate); infine, la distribuzione del potere e il grado di influenza all'interno della sistema, che sarà concentrato nelle mani del settore pubblico nel caso del modello community, affidato al settore privato nel caso del modello corporate (Moretti 2017).

1.2.2 Il Sistema Locale di Offerta Turistica

Nell'inquadramento dello sviluppo turistico locale, può essere di grande utilità il modello di Sistema Locale di Offerta Turistica elaborato da Rispoli e Tamma (1995). Lo S.L.O.T. indica "un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area) siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Rispoli e Tamma 1995, p.41).

Esso rappresenta l'insieme delle scelte strategiche e gestionali e degli interventi che portano alla conversione della località in destinazione turistica (Della Corte 2000). Lo S.L.O.T. può operare su specifiche aree (quartiere, città), così come su più località (ad esempio una regione), purché l'area di riferimento sia caratterizzata da una vocazione turistica omogenea (Rispoli e Tamma, 1995).

Sulla base della definizione dei due autori, gli elementi che caratterizzano lo S.L.O.T. sono il territorio, l'offerta turistica e il sistema locale di offerta. In questo contesto, il territorio non è semplicemente lo spazio in cui si colloca l'offerta turistica, ma viene a configurarsi come l'elemento peculiare caratterizzante l'offerta, che va a combinarsi in maniera originale allo scopo di valorizzare le specificità locali (Sciarelli 2007).

Si tratta quindi di un sistema più o meno vasto e articolato, in cui convivono o possono convivere molteplici prodotti e forme di offerta, in cui hanno luogo strette interazioni tra più stakeholder che, pur mantenendo la propria individualità giuridica ed economica, avviano dei percorsi di sviluppo strategico, organizzativo e di marketing comuni (Tamma, contenuto in Pechlaner 2000, p.51). “Il concetto di fondo è che l’efficacia con cui un intero sistema può operare è di gran lunga superiore alle possibilità strategiche e operative dei singoli attori coinvolti” (Della Corte 2000, p. 114).

In una situazione di frammentazione infatti, vi è un’autonomia e un benessere apparente dei singoli operatori, in quanto questi ultimi, seppure non limitati da alcun vincolo, non dispongono delle risorse e delle capacità necessarie per essere competitivi su un mercato che muta e richiede costante innovazione (Tamma, contenuto in Pechlaner 2000).

1.3 I soggetti e le forme di governo della destinazione turistica

Negli ultimi anni, il continuo e rapido cambiamento della domanda e dell’offerta ha reso sempre più difficile garantire una compatibilità tra gestione di una destinazione e salvaguardia delle risorse naturali e culturali del territorio, attraverso il coordinamento delle azioni di chi crea, organizza e utilizza la destinazione (Manente e Cerato 1999). “I cambiamenti nel mercato hanno infatti portato alla luce un bisogno urgente di gestione dei flussi e di organizzazione della destinazione in modo coerente, integrato e di qualità, che investa il sistema turistico nel suo complesso” (Manente e Cerato 1999, p.15).

L’obiettivo comune è quello di organizzare al meglio il territorio attraverso strutture organizzative efficienti in grado di integrare in maniera efficace le infrastrutture, le risorse d’attrattiva e le varie attività tra loro e con il territorio all’insegna della sostenibilità ambientale, economica e sociale (Ritchie e Crouch 2003). Emerge chiaramente che è interesse di tutti gli stakeholder del luogo, a partire dalle istituzioni, dagli enti organizzativi alla popolazione, di comprendere le potenzialità di uno sviluppo turistico sostenibile della destinazione e della necessità di cooperare affinché questo possa avvenire (Costa e Buhalis 2005).

Gli enti coinvolti direttamente o indirettamente nello sviluppo turistico di una destinazione appartengono a settori diversi, dal settore pubblico – le risorse pubbliche spesso sono identificate dai visitatori come attrazioni principali della destinazione – al settore privato, ovvero alberghi, ristoranti, produzioni culturali, negozi e così via, che completano l’esperienza del turista nella destinazione (Moretti 2017, p. 90). Questi soggetti, per il fatto stesso di esistere all’interno della destinazione sono volenti o non coinvolti e parte integrante del sistema (Volgger e Pechlaner, 2012). Tuttavia, il coinvolgimento di organizzazioni così diverse, con finalità ed esigenze diverse, rende il sistema frammentato, e questo rende difficile la cooperazione sistemica, anche perché spesso non tutti gli attori di una destinazione sono predisposti alla collaborazione (Moretti 2017, Bornhorst, Ritchie, Sheehan, 2009).

In particolare, ci sono alcune destinazioni caratterizzate da un’ampia varietà di operatori indipendenti, collaborazioni informali e una non chiara definizione e divisione del potere e divisione dei ruoli. In questi contesti, risulta ancora più difficile far affermare un determinato territorio come destinazione turistica da offrire sul mercato in maniera competitiva (Volgger e Pechlaner 2013, p.1).

Il problema è dunque quello di trovare un centro di riferimento, un’autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo, un soggetto che posseda gli strumenti manageriali appropriati per la gestione della destinazione (Sciarelli, 2007).

È importante anche comprendere i ruoli del pubblico e del privato (Keller 2000), in quanto una netta divisione e assegnazione delle funzioni non è più possibile (Tamma 2000): al contrario, è auspicata la collaborazione tra soggetti pubblici e privati, in modo tale da individuare ruoli, responsabilità e competenze di ciascuno, “dal momento che nelle destinazioni la peculiarità di gestione consiste nel fatto di usare sia beni e servizi di mercato che risorse pubbliche che fungono da fattori di attrattiva” (Della Corte 2000, p. 115). Secondo Della Corte il governo della destinazione deve essere affidato nelle mani di un organismo composito, di natura privata o mista, che svolga le funzioni di coordinamento e gestione commerciale e strategica. L’obiettivo è quello di dare forma a una strategia sistemica territoriale, la quale richiede il superamento di qualsiasi logica competitiva, e il raggiungimento di accordi tra attori pubblici e privati, al fine di creare una visione condivisa e stimolare

la partecipazione di tutti questi soggetti al disegno complessivo del territorio (Laws 1995).

Martini (2005) suggerisce invece un intervento a livello di amministrazione pubblica locale. Nello specifico, egli sottolinea come le istituzioni pubbliche debbano mobilitarsi attivando determinati processi di governance strategica attraverso i quali motivare e indirizzare gli attori verso comportamenti coerenti all'obiettivo comune dello sviluppo sostenibile e competitivo della destinazione (Martini 2005, p. 5).

È essenziale evidenziare che l'elaborazione di una qualsiasi strategia a livello territoriale richiede alcune cautele legate alle caratteristiche che contraddistinguono il territorio, all'assetto politico e amministrativo, alla vicinanza con territori confinanti, all'interesse collettivo da tutelare e alla numerosità dei soggetti coinvolti che spesso esprimono interessi e finalità divergenti (Pede 2009). Per questo motivo, la governance coincide con la creazione di una rete di cooperazione, contraddistinta da un'elevata interdipendenza tra gli attori pubblici e privati e da interazioni continue tra i partecipanti alla rete (Pede 2009, p.3). D'altronde, "le destinazioni turistiche sono sistemi a forte contenuto di regolazione pubblica, avendo tra i componenti strutturali molteplici beni pubblici e, quindi, l'allestimento di forme di offerte sistemiche non può prescindere dalla componente organizzativa pubblica (Sciarelli, 2007).

Secondo il modello di Martini (2005, p.7), gli organi di government assumono determinate decisioni politiche che corrispondono a una definita strategia sistemica territoriale, che andrà a esplicarsi attraverso azioni di governance che prevedono diverse linee di intervento, le quali possono essere tra loro opportunamente combinate:

- emanazione di norme e regolamenti;
- interventi diretti sul territorio, come la pianificazione urbanistica, investimenti in infrastrutture, e sostegno all'imprenditorialità;
- stimolo e sostegno alla nascita di aggregazioni di imprese.

A fianco a queste tre linee di azione, si trova l'istituzione di un'organizzazione che si ponga come pivot dello sviluppo locale, quale la DMO (Destination Management Organization) (Martini, 2005). Questa si presenta come un'autorità che ha lo scopo

di incentivare la cooperazione tra gli attori attraverso lo sviluppo di strategie che rappresentino gli interessi collettivi e coinvolgano attivamente la comunità locale (Volgger e Pechlaner, 2013).

Ovviamente, l'attività della DMO non può prescindere dall'integrazione con la politica non turistica ma anche economica del territorio; a tal proposito, gli organi preposti al Destination Management devono attivarsi per far sì che siano destinate adeguate risorse allo sviluppo turistico della destinazione e che siano assunte decisioni di politica del territorio coerenti con le finalità di tipo turistico (Bodega 2004).

1.3.1 Obiettivi, funzioni e attività della DMO

La DMO gioca dunque un ruolo essenziale nella governance di una destinazione turistica, in quanto si fa promotrice della "causa comune" e spesso fa da intermediario tra i diversi interessi all'interno della destinazione, incentivando gli stakeholder alla collaborazione (Volgger e Pechlaner 2012).

Più precisamente, per DMO si intende una struttura organizzativa che fornisce una leadership atta alla gestione turistica della destinazione, che sia in grado di analizzare, definire e gestire i fattori di attrattiva e le differenti componenti imprenditoriali che caratterizzano il sistema locale, e allo stesso tempo che vada a combinare questi elementi in prodotti competitivi (Bieger 1998). La DMO svolge quindi allo stesso tempo i ruoli di promotore e mediatore (Volgger e Pechlaner 2013, p.1).

Bornhorst e al. (2009) riconoscono alla DMO il compito di fornire la destinazione di un sistema di gestione efficace, che vada a mediare tra i vari attori quali enti locali, politici e privati e comunità residente, a sostenere lo sviluppo di facilities, eventi, e ancora che vada a promuovere un'immagine attrattiva della destinazione, a occuparsi dell'assistenza al visitatore attraverso una serie di visitor services prima e durante la permanenza nella destinazione, e infine fungere da trattino d'unione con organizzazioni esterne, in particolare tour operator.

In perfetto accordo si trova la definizione di Martini riguardo il Destination Management (Martini 2005, p.120) che descrive come “l’insieme delle decisioni strategiche, organizzative e operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti”.

Il World Tourism Organization (2004) riconosce le varie funzioni della DMO a diverse categorie di enti così elencati:

- autorità e organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;

- DMO di livello regionale o provinciale, ad esempio un dipartimento governativo come gli Assessorati al turismo:

- DMO locale, responsabile di una circoscritta area geografica o città, ad esempio un ente pubblico territoriale come le Aziende di promozione turistica e consorzi privati.

Secondo Buhalis (2000), essendo le Destination Management Organization tendenti a essere parte del governo locale, regionale o nazionale, esse hanno a loro disposizione potere politico e legislativo, così come i mezzi finanziari per gestire le risorse in maniera razionale e assicurarsi che tutti gli stakeholder possano beneficiarne nel lungo periodo. L’autore, inoltre, individua quattro obiettivi strategici propri della DMO:

- aumentare il benessere della popolazione locale;

- mettere a disposizione dei turisti esperienze di qualità massimizzando la loro soddisfazione;

- massimizzare la profittabilità delle imprese locali e il relativo effetto moltiplicatore;

- ottimizzare gli impatti delle attività turistiche assicurando un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi in termini ambientali e socioculturali.

Moretti (2017) riconosce due diverse dimensioni su cui si articola il Destination Management: la dimensione funzionale e quella istituzionale. La dimensione funzionale riguarda gli aspetti operativi e si occupa dell’organizzazione, della

pianificazione e del monitoraggio delle attività all'interno della destinazione. La dimensione istituzionale invece, si riferisce alle attività direzionali della DMO, in cui rientra il compito di guidare l'orientamento generale verso un vantaggio competitivo e sostenibile e deve quindi dare istruzioni e prendere decisioni per conto di tutte le organizzazioni coinvolte nello sviluppo turistico della destinazione. La DMO identifica quindi determinati obiettivi da raggiungere e formula piani strategici coerenti con essi, stabilendo appropriate politiche finanziarie, produttive e organizzative (Manente e Cerato 1999). Le aree in cui rientrano queste politiche di Destination Management sono, secondo lo schema di Presenza, il marketing e il management.

Presenza (Presenza 2007, p. 61) ordina le funzioni della DMO in due macro-gruppi: nel primo gruppo rientrano le attività di marketing; nel secondo rientrano invece tutte le funzioni riguardanti la gestione della destinazione turistica. Nel primo gruppo rientrano attività quali workshops informativi/formativi, pubblicazioni, pubblicità, attività promozionali in occasioni di fiere, manifestazioni ed eventi, attività di co-promotion, Destination Management System¹ e Brand Management.

Di norma, queste sono le funzioni preminenti della DMO e quelle che ricevono la parte più consistente di budget (Pike 2007). Per questo motivo, molto spesso il ruolo della DMO viene rilegato alle attività citate, considerato anche che tradizionalmente la DMO era definita come Destination Marketing Organization (Presenza, Sheehan e Ritchie, 2005). Tuttavia, negli ultimi anni, pur riconoscendo l'essenzialità delle azioni di marketing, è stato evidenziato che il ruolo della DMO va oltre e include numerose attività attinenti allo sviluppo e alla gestione della destinazione (Sheehan e Ritchie 2005).

Presenza, in particolare, indica come seconda competenza chiave della DMO quella della gestione della destinazione. In essa sono incluse funzioni quali gestione dei punti di accoglienza e informazione turistica, sviluppo di nuove realtà imprenditoriali e assistenza a quelle già esistenti, promozione di corsi di alta

¹ Una Destination Management System (DMS) è un sistema informativo integrato che consente di raccogliere in modo centralizzato tutte le informazioni riguardanti le attrattive turistiche e i servizi offerti, in modo da commercializzarli e promuoverli in maniera integrata e articolata attraverso un sito web (Martini, 2000, p.34).

formazione per gli operatori turistici e fare da incentivo a collaborazioni con Università ed enti di formazione. Un'attività legata al miglioramento della qualità del soggiorno è quella di effettuare indagini sulla soddisfazione dei turisti, oltre che analisi di mercato per individuare le aspettative e le esigenze della domanda.

Un ruolo fondamentale della DMO è l'attività *Resource Stewardship*, che consiste nell'analisi approfondita delle limitazioni del territorio, vale a dire studiare la carrying capacity della destinazione, e sviluppare un programma di medio-lungo periodo che tenga conto dei potenziali impatti causati dal turismo, in modo tale da gestire la destinazione in maniera sostenibile (Presenza, Sheehan e Ritchie, 2005). In questo caso, la DMO si configura come *destination developer*, ovvero come un soggetto che agisce per facilitare i processi di sviluppo e di difesa della competitività di una determinata destinazione, ma allo stesso tempo anche di salvaguardia del territorio stesso. (Sheehan e Ritchie 2005).

Presenza, inoltre, riconosce alla DMO un terzo ruolo, esterno ai due precedenti gruppi elencati, ed è il coordinamento degli stakeholder, che ritiene presente, anche se con diversa intensità, in tutte le attività della DMO (Presenza 2007). Per far sì che la DMO possa espletare le sue funzioni, quali gestione centrale e sviluppo della destinazione, sviluppo del prodotto e marketing, è necessario un certo grado di cooperazione e collaborazione tra la DMO e gli stakeholder della destinazione (Volgger e Pechlaner 2012), tanto che la competitività stessa della destinazione è influenzata dal diverso grado di efficacia delle relazioni che la DMO è in grado di operare con il network di attori che insistono sulla destinazione stessa" (Presenza 2007, p.70).

"Si tratta cioè di realizzare sistemi di coordinamento in cui venga esaltato il rapporto dialettico tra cooperazione e competizione fra i singoli attori: ogni operatore coinvolto conserva il proprio interesse diretto ed esclusivo nello sviluppo turistico della località ma accetta a livello ideale che le proprie mosse siano legate a quelle degli altri operatori da un legame di interdipendenza. Si sviluppa così una forma di offerta nella logica del network nella quale la ricerca del successo individuale viene affiancata a quella del successo collettivo" (Presenza 2007, pp. 56-57).

"Gli attori che fanno parte di un territorio devono predisporre le attrattive naturali/culturali in un sistema di offerta a rete", in quanto, se si riescono a

riscoprire le eccellenze delle realtà locali, si può generare un legame più forte con il territorio rinforzando il senso di appartenenza alla collettività e si può creare “un clima favorevole all’instaurazione di rapporti di fiducia reciproca e di relazioni cooperative” (Petrillo 2012).

Mentre il ruolo e le diverse funzioni della DMO sono stati adeguatamente esplorati, resta ancora molto da fare per capire come essa possa essere strutturata nella maniera più efficace possibile in modo da rendere la destinazione più competitiva e infine come accertarsi del suo successo (Volgger e Pechlaner 2013).

1.4 Destination Governance

Individuare modelli e metodi che possono essere applicati universalmente a tutte le destination management risulta indubbiamente una sfida ardua (Presenza 2007). Ogni destinazione turistica ha infatti diverse configurazioni di attori, vari meccanismi governativi e variegate dinamiche interne di collaborazione (Bieger 1998), inoltre le “particolarità nazionali, regionali, ma anche squisitamente locali, frutto di storie e sentieri evolutivi diversi, incidono sulle soluzioni praticate e praticabili” (Tamma 2012). Si tratta, in aggiunta, di un contesto in continua evoluzione, che diviene sempre più complesso sia per quanto riguarda le richieste e le esigenze della domanda che le strutture di potere all’interno della destinazione (Sciarelli 2007).

Queste difficoltà hanno portato a un cambiamento di prospettiva: la pubblica amministrazione territoriale elabora costantemente nuove modalità di intervento e attiva nuovi processi di governance, facendosi promotrice di azioni attraverso le quali migliorare la performance di governo del territorio (Della Corte 2000).

A questo riguardo, appaiono più adeguati approcci di tipo network o di tipo stakeholder al governo della destinazione (Sciarelli 2007). La letteratura turistica sulla competitività delle destinazioni sostiene che, nonostante le difficoltà che caratterizzano lo sviluppo della cooperazione in un settore che talvolta si presenta piuttosto frammentato, le destinazioni di successo saranno quelle in grado di gestire

efficacemente lo sviluppo di relazioni di cooperazione tra gli attori delle destinazioni (Moretti 2017, p.91). Il network approach fornisce infatti, un solido quadro teorico per comprendere alcune delle questioni chiave relative al coordinamento all'interno delle destinazioni turistiche, ad esempio come moderare i conflitti tra i diversi stakeholder, come combinare in maniera efficace le risorse e come aumentare la competitività di una destinazione (Moretti 2017).

Come sottolineato da Cooper (Cooper et al. 2009, citato da Moretti, 2017, p. 91), infatti, "c'è un crescente riconoscimento che il vantaggio competitivo delle destinazioni in futuro sarà derivato meno dalle risorse e più dalle innovazioni socialmente costruite e socialmente regolarizzate per migliorare la competitività strutturale".

A sostegno del Destination Management si viene perciò ad affiancare il concetto di Destination Governance, attraverso il quale il ruolo della DMO non viene visto più come quello di guidare il network in maniera gerarchica, piuttosto come quello di intermediario e network manager (Volgger e Pechlaner 2012). Come sottolineato da Beritelli e Bieger (2014, p. 25), il governo strategico di una destinazione non può essere concepito secondo un'architettura rigida, statica e gerarchica di soggetti, ma piuttosto si è incentrati a un approccio dinamico, "incentrato sul ruolo degli attori, sui loro interessi, sulle loro aspirazioni e i ruoli che essi giocano per lo sviluppo delle destinazioni".

Tamma (2012) individua due motivazioni principali secondo le quali le strategie da adottare in un quadro di governance tendono a configurarsi come interattive e dinamiche piuttosto che gerarchiche e statiche. In primis, un'organizzazione quale la DMO non può imporre delle scelte attraverso la leva dell'autorità, in quanto per raggiungere i suoi scopi "deve ricorrere ad altre organizzazioni e mobilitare risorse possedute e controllate da altri attori, negoziare con loro obiettivi comuni, raccogliere legittimazione e consenso" (Tamma, 2012, p.130). Il secondo motivo riguarda il fatto che nella produzione turistica sono necessariamente coinvolti numerosi attori interni ed esterni alla destinazione, ciascuno con i propri interessi e obiettivi, spesso divergenti, e capaci di agire in maniera autonoma, senza la necessità di cooperare e coordinarsi con altri.

Tuttavia, gli attori coinvolti, pubblici o privati che siano, singolarmente non possiedono le risorse, le conoscenze né il potere adeguati ad affrontare

autonomamente lo sviluppo sostenibile e competitivo della destinazione (Sciarelli 2007). È per questo che è necessaria una leadership strategica, che garantisca la cooperazione tra gli attori del territorio, la protezione degli interessi generali e altrettanto la promozione e l'innovazione all'interno della destinazione (Tamma 2012, p.130).

Il Destination governance si configura perciò come un concetto olistico, atto a dare una forma di governo sistemica nel quale rientrano tutti i tipi di coordinamento operativo riguardanti l'offerta, così come organizzazioni e attori appartenenti ad aree di attività influenti, ad esempio associazioni culturali o ambientali, gruppi di clienti e comunità locale (Raich e Pechlaner 2010).

Secondo Volgger e Pechlaner (2012), quando si va a investigare la destination governance di una data destinazione è un imperativo andare a considerare anche il ruolo che la DMO svolge al suo interno. Allo stesso modo, quando si prende in analisi la DMO di una destinazione, si deve contestualizzare nella destination governance, vedere quanto sia coinvolta e che importanza le viene data. Questo risulta essere di estrema utilità in quanto, secondo i due autori, la buona riuscita della prima è strettamente legata alla buona performance della seconda: Una DMO caratterizzata da un ampio coinvolgimento degli stakeholder, efficienza e accettazione della sua autorità è sintomo che l'azione di governance adottata si avvicina agli obiettivi strategici prefissati.

La creazione di un network di imprese gestito da una DMO che segua un approccio stakeholder-oriented è essenziale in quanto ne incentiva lo scambio di informazioni e il coordinamento delle azioni, attraverso l'indicazione di compensi e punizioni che contribuiscono alla limitazione dei comportamenti opportunistici individuali (Bieger 1998). Infatti, nonostante i recenti processi di privatizzazione, la pubblica amministrazione gioca ancora un ruolo importante in molte DMO, particolarmente quando si parla di finanziamenti. Per questo motivo, la DMO tende ad assumere una natura pubblico-privata, all'interno della quale vengono definiti in maniera chiara i compiti di ciascun stakeholder, sono instaurate complesse strutture di decision-making seguendo un orientamento no profit, ma tenendo sempre conto della necessità di bilanciare gli interessi di tutti gli attori e di aumentarne i benefici economici (Volgger e Pechlaner 2012).

In sintesi, è emersa la necessità di orientare la governance di una destinazione verso uno stakeholder approach e un network approach, in risposta all'esigenza di indirizzare le attività collettive verso l'obiettivo comune, ovvero lo sviluppo sostenibile e competitivo della destinazione (Presenza 2007). I vantaggi derivanti dal network approach e dallo stakeholder approach, come verrà discusso nei capitoli successivi, sono molteplici: dalla realizzazione o miglioramento della performance della destinazione, alla riduzione del rischio per le singole categorie d'impresa. Un'organizzazione complessa, delineando obiettivi e strategie comuni, è capace di aumentare il livello competitivo della destinazione turistica e di ridurre, di conseguenza, i rischi di andamento sfavorevole e di fallimento (Presenza 2007).

CAPITOLO 2. IL SUCCESSO DELLA DESTINAZIONE E IL SUCCESSO DELLA DMO

2.1 La competitività della destinazione turistica

Ci sono diverse definizioni di competitività di una destinazione turistica. Una destinazione turistica è veramente competitiva quando ha “la capacità di aumentare la spesa turistica, di attrarre sempre più visitatori, fornendo loro esperienze soddisfacenti e memorabili, e di farlo in modo redditizio, migliorando il benessere dei residenti della destinazione e preservando il capitale naturale della destinazione per le generazioni future” (Ritchie e Crouch 2003).

La competitività di una destinazione corrisponde dunque alla sua capacità di mantenere la propria posizione sul mercato del turismo internazionale e di condividerla e migliorarla nel tempo (D’Hartesse 2000) mettendo sempre in primo piano la prosperità economica di chi vive in quella destinazione (Crouch e Ritchie 1999). Crouch e Ritchie sostengono inoltre che per essere competitivo, lo sviluppo turistico di una destinazione deve essere sostenibile, non solo economicamente e non solo ecologicamente, ma anche a livello sociale, culturale e politico.

Dwyer e Kim (2003) sviluppano un modello integrativo in cui racchiudono gli elementi caratterizzanti la competitività di una destinazione riconosciuti unanimemente dalla letteratura nel settore turistico e che possono essere utilizzati come indicatori per la misurazione del suo successo.

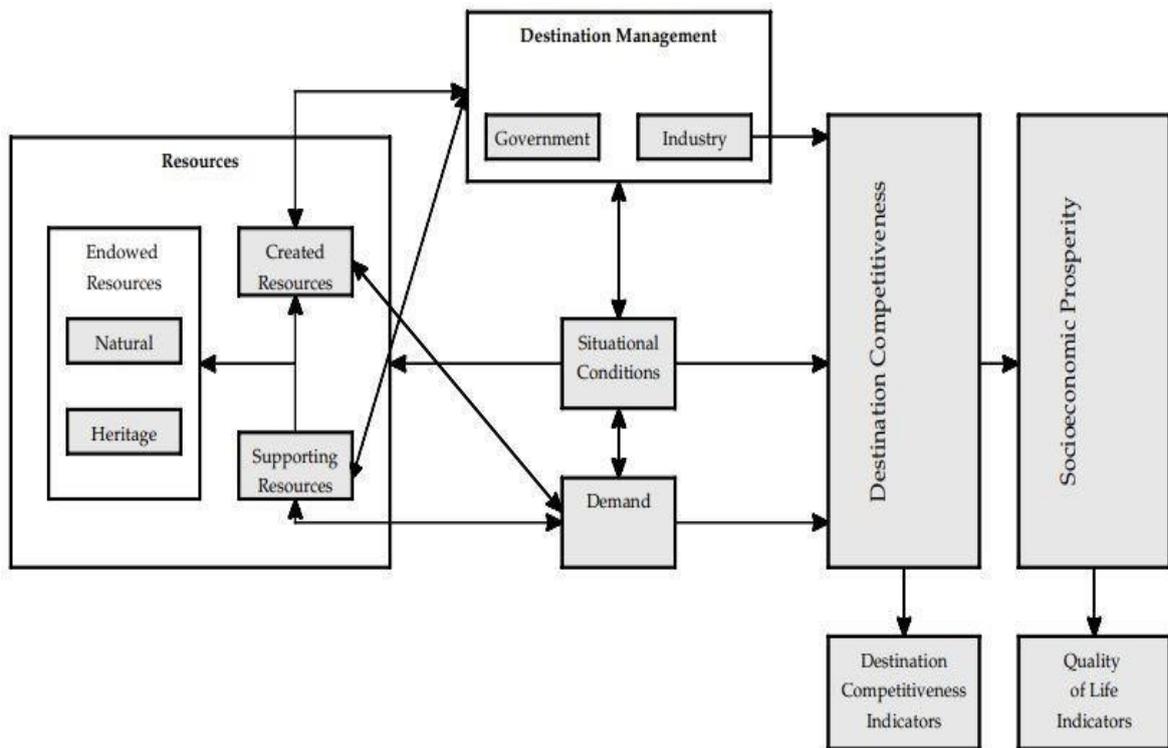


Figura 1 Gli elementi principali della competitività della destinazione.

Nella Figura 1, il riquadro delle *risorse core* è diviso tra *risorse prodotte* e *risorse in dotazione*. Le risorse prodotte includono le infrastrutture turistiche, attività ed eventi, intrattenimento e shopping, mentre le risorse in dotazione sono distinguibili in naturali (montagne, laghi, spiagge, fiumi, clima, ecc.) e culturali (cucina, artigianato, lingua, costumi, sistemi di credenze, ecc.).

Le risorse di supporto comprendono invece le infrastrutture generali disponibili in loco, l'accessibilità, l'ospitalità, la qualità del servizio e le collaborazioni.

Come affermano Crouch e Ritchie (1999) "mentre le risorse e gli attrattori principali di una destinazione costituiscono le motivazioni principali per il turismo incoming, le risorse di supporto hanno una posizione secondaria, ma fanno da base su cui può essere stabilita un'industria turistica di successo" (p. 148). Le *situational conditions* si riferiscono a un contesto esterno più ampio e indicano tendenze ed eventi economici, sociali, culturali, demografici, ambientali, politici, normativi e tecnologici che possono fungere da opportunità, così come da minaccia all'ambiente operativo della destinazione.

Nel quadro del Destination Management viene poi fatta distinzione tra la gestione delle attività da parte del settore pubblico (lo sviluppo di strategie comuni di

marketing, programmi per il personale, legislazione per la valorizzazione e la protezione del territorio) e gestione della destinazione da parte del settore privato (ospitalità, investitori, associazioni e consorzi tra gli attori dell'industria turistica). Nella categoria delle *Condizioni della Domanda* sono compresi tre elementi principali: la consapevolezza, la percezione e le preferenze della domanda.

Dwyer e Kim (2003) spiegano che, affinché la destinazione sia di successo, deve generare consapevolezza attraverso attività di marketing, proiettando una determinata immagine della destinazione che può influenzare le percezioni del visitatore. L'avvenire del viaggio dipenderà dalla corrispondenza tra le preferenze del visitatore e l'offerta di prodotti percepita all'interno della destinazione. I beni e servizi offerti dalla destinazione devono quindi svilupparsi in modo da corrispondere al continuo evolversi delle preferenze dei consumatori. I collegamenti tra i vari riquadri mostrano come le caratteristiche specifiche delle risorse create e delle risorse di supporto influenzano la domanda, mentre le preferenze e le motivazioni di viaggio della domanda influenzano i tipi di prodotti e servizi sviluppati all'interno di una destinazione.

Analogamente, le caratteristiche specifiche delle risorse prodotte e delle risorse di supporto influenzano il Destination Management nel raggiungere e mantenere la sostenibilità, mentre le attività degli enti pubblici e dell'industria turistica influenzano i tipi di prodotti e servizi sviluppati. Infine, i due autori evidenziano il diretto collegamento tra la competitività delle destinazioni e la prosperità socioeconomica, il che indica che la competitività stessa delle destinazioni è un obiettivo intermedio verso un altro obiettivo fondamentale, ovvero il benessere socioeconomico dei residenti nella destinazione (Crouch e Ritchie 2003). Infatti, sebbene la competitività sia spesso affrontata dal punto di vista del potenziale di risorse a disposizione (input) di una destinazione, Croes e Kubikova (2013) aggiungono che un approccio basato sulle prestazioni (output), ovvero le esperienze memorabili e la qualità della vita dei residenti, è una misura migliore per la competitività.

Mentre la competitività della destinazione turistica è stata ampiamente investigata, molto rimane ancora da capire a proposito del ruolo che svolge nello specifico la DMO nel garantire il successo della destinazione, ovvero come può operare ed

essere strutturata nella maniera più efficace possibile in modo da rendere la destinazione di cui è responsabile più competitiva e quindi più di successo (Bornhorst 2009). Tuttavia, la sola presenza di una DMO non è sufficiente ad assicurare il successo della destinazione, occorre che essa realizzi anche una buona performance (Presenza 2007).

Pertanto, la letteratura nel settore turistico ha cercato recentemente di investigare le dinamiche che intercorrono tra il successo della destinazione e il successo della DMO, partendo dal presupposto che l'uno non implica necessariamente l'altro (Bornhorst 2009). Per far ciò, bisogna innanzitutto definire che cosa si intende per successo della DMO e successo della destinazione, ovvero individuare una serie di determinanti che ne permettono la misurazione e valutazione (Dwyer e Kim 2003).

2.2 Le determinanti del successo della destinazione e del successo della DMO

La letteratura che cerca di definire il successo delle destinazioni turistiche e il successo delle relative DMO si differenzia in base all'approccio di analisi utilizzato, ovvero se viene utilizzata la prospettiva della domanda o dell'offerta. Più numerosi sono gli studi che investigano il successo turistico prendendo in considerazione il punto di vista della domanda (Bornhorst 2009). Al contrario, a favore di un approccio supply-side, Pearce (1992) sottolinea la necessità di prendere in considerazione diversi gruppi di stakeholder all'interno di una data destinazione e capire cosa intendono e come giudicano il successo della destinazione e successo della DMO, in maniera tale da cogliere dimensioni e dinamiche interne all'organizzazione. Selin e Myers (1998) inoltre, hanno sottolineato come uno stakeholder approach aiuti a comprendere maggiormente il successo turistico della destinazione conoscendo il grado di soddisfazione degli attori facenti parte del sistema.

Negli studi sulla competitività e quindi del successo di una destinazione e della sua relativa DMO vengono utilizzate determinanti che sono molteplici e variegata tra loro, per questo non possono essere applicate a tutte le destinazioni in qualsiasi

momento e allo stesso modo, in quanto per una data destinazione potranno essere rilevanti alcune determinanti più di altre (Dwyer e Kim 2003).

È importante distinguere tra due tipologie di determinanti: gli indicatori soggettivi, chiamati anche *soft*, che si riferiscono alla percezione del visitatore, e gli indicatori oggettivi, definiti anche *hard*, riferiti strettamente ai dati economici, per questo facilmente ricavabili e quantificabili (Hassan 2000).

Infine, le determinanti del successo della destinazione e della DMO variano a seconda che si tratti dell'analisi del successo della destinazione o del successo della DMO.

2.2.1 Le determinanti del successo della destinazione

Le determinanti analizzate nello studio del successo della destinazione variano, come accennato sopra, a seconda che si adotti un approccio legato al punto di vista della domanda o dell'offerta. Gli studi che hanno analizzato i fattori determinanti il successo della destinazione partendo dalla prospettiva della domanda, si sono focalizzati innanzitutto sul grado di soddisfazione dei visitatori e dunque sui feedback durante e dopo l'avvenuta consumazione del prodotto turistico (Kozak 2002). Vengono quindi presi in considerazione il livello di notorietà della destinazione, come questa viene percepita e le aspettative che crea, la willingness to pay dei visitatori e la loro spesa media durante la visita. Per quanto riguarda gli studi svolti secondo una prospettiva interna alla destinazione, quindi seguendo l'approccio da offerta, questi si basano su tre maggiori approcci (Venkatraman e Ramanuijam 1986):

- indicatori finanziari, che permettono di analizzare la performance in termini di profitti;
- indicatori non finanziari, riguardanti la qualità dei beni e servizi offerti;
- efficacia organizzativa e coordinamento tra gli attori.

Il terzo approccio è quello predominante e include l'analisi delle strategie, delle attività di marketing e delle ICT.

Uno studio che, in maniera olistica, sembra racchiudere tutti e tre gli approcci, è quello di Bornhorst (2009), il quale rileva varie e numerose leve utilizzate da diversi gruppi di attori nel valutare il successo della destinazione e che egli va a racchiudere in cinque gruppi di determinanti:

- indicatori economici, come il numero dei visitatori, la percentuale di occupazione, la spesa media e le entrate delle tasse di soggiorno, considerate come le leve più sicure e immediate per la misurazione del successo.

- iniziative di marketing, quali pubblicità e promozione, immagine della destinazione e brand awareness. Segno di un'ottima performance è la coincidenza tra l'immagine che hanno i segmenti di mercato di quella destinazione e il posizionamento prescelto dalle politiche strategiche della destinazione.

- prodotti e servizi offerti, nonché strutture e infrastrutture fornite sia da pubblici che da privati, attrazioni culturali e naturali. Qui emerge l'importanza di offrire esperienze, oltre che semplicemente beni e servizi.

- qualità della visitor experience, valutata attraverso i feedback dei visitatori dopo l'avvenuta consumazione del prodotto o servizio. Il ritornare nella destinazione o favorire il passaparola rappresentano chiari segnali di successo per la destinazione.

- relazioni interne tra gli stakeholders, ovvero il grado di collaborazione tra i diversi attori della destinazione, nei quali rientra anche la comunità locale. Quest'ultima deve essere propensa all'accoglienza e all'interazione con i visitatori.

Bornhost classifica le variabili utilizzate dagli stakeholder in variabili input, variabili di processo e variabili di performance.

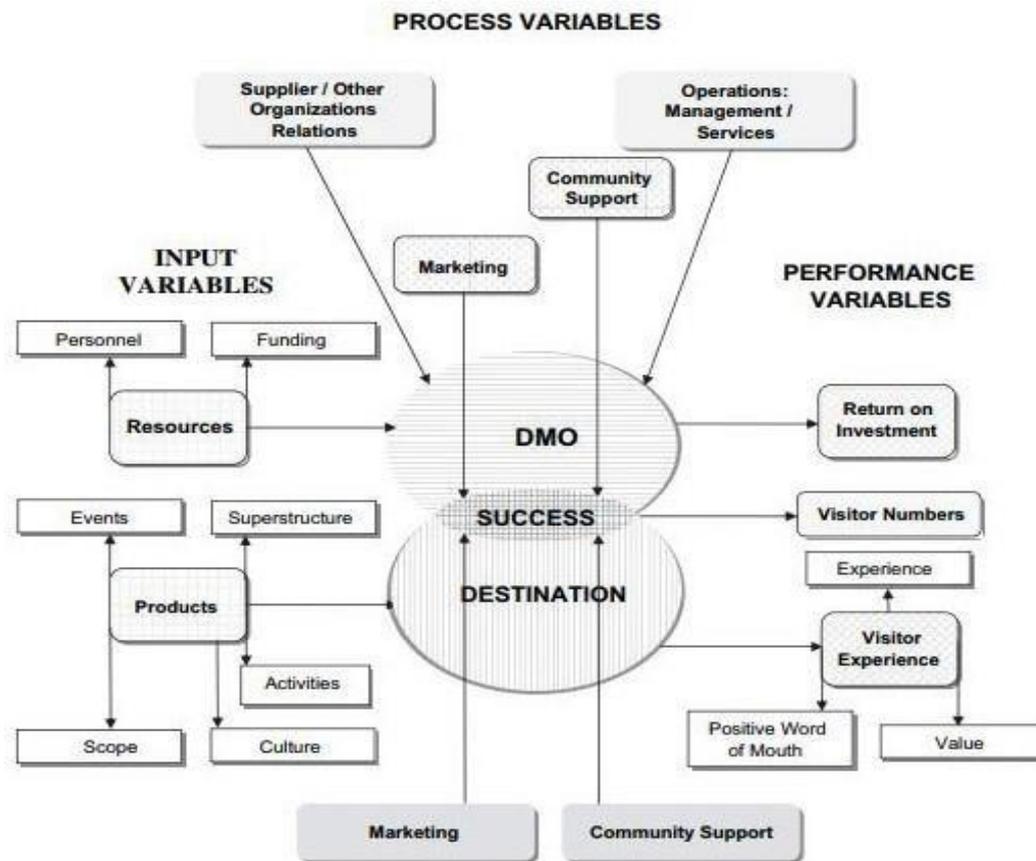


Figura 2 Variabili input, variabili di processo e variabili di performance, Bornhorst 2009, p. 585.

Riassumendo, la presenza di forti variabili input (prodotti e servizi offerti) insieme a efficaci iniziative di marketing e a coese relazioni interne tra gli stakeholder (variabili di processo) condurrà al successo della destinazione turistica, misurato attraverso gli indicatori economici e la qualità della visitor experience (variabili di performance).

Continuando sul punto di vista dell'offerta, Ritchie e Crouch (2000) offrono probabilmente il più ampio e completo framework, prendendo come indicatori principali l'uso efficiente e sostenibile delle risorse. In particolare, gli autori riconoscono cinque principali determinanti che influenzano la competitività di una destinazione e che sono capaci di definirne le dimensioni, i limiti e le potenzialità e sono: le policy adottate dagli enti organizzativi, il planning strategico, il grado di sviluppo all'interno della destinazione, il destination management e infine le risorse core e tutti i fattori di attrattiva di supporto. A queste cinque variabili, Dwyer e Kim (2003) aggiungono l'importanza del contesto socioculturale ed economico vigente all'interno della destinazione.

2.2.2 Le determinanti del successo della DMO

Dalla letteratura che si è occupata dello studio del successo di una DMO, è emersa l'impossibilità e talvolta l'inutilità di approcciarsi al successo della DMO partendo dal punto di vista della domanda, in quanto i visitatori percepiscono se una destinazione è di successo o meno, ma non sono in grado di mettere a fuoco il contributo che la DMO ha affinché questo successo possa verificarsi, considerato che quest'ultima gestisce e fornisce attività rivolte agli stakeholder all'interno della destinazione, piuttosto che ai visitatori (Bornhorst 2009).

Come visto in precedenza, Presenza (2007) riconosce come ruoli chiave della DMO le attività di marketing e la capacità di coordinare gli stakeholder e questi due settori sono di conseguenza i principali indicatori utilizzati per misurare il successo della DMO.

Sulla base di uno stakeholder approach, Bornhorst (2009) elenca le determinanti del successo della DMO in:

- attività operative legate al marketing e al management, ovvero lo sviluppo di strategie, planning, sviluppo del prodotto, policy making e fornitura di servizi agli stakeholder all'interno del sistema;

- risorse finanziarie e capitale umano. In particolare, viene sottolineata l'importanza di coinvolgere personale che conosca bene la destinazione, che sia dotato di caratteristiche quali astuzia politica, skills visionarie e una personalità dinamica;

- valutazione della performance, con la quale si intende l'esigenza di dimostrare con chiarezza e trasparenza i risultati delle attività svolte.

- relazioni interne tra gli stakeholder, che includono attività di comunicazione, partnership e collaborazione.

In particolar modo, la gestione delle relazioni tra i diversi attori all'interno della destinazione, insieme alle funzioni legate al marketing, sono riconosciuti come indicatori decisivi. Infatti, se la DMO non è in grado di sviluppare un'atmosfera di collaborazione tra settore pubblico e privato, le risorse - nello specifico i

finanziamenti - vengono compromessi, le attività di marketing e promozione sono irrealizzabili e l'esistenza stessa dell'organizzazione è minacciata (Buhalis 2000). Le risorse finanziarie e non di cui dispone la DMO svolgono un ruolo essenziale affinché essa possa svolgere tutte le sue molteplici attività e raggiungere gli obiettivi prefissati (Beritelli, Bieger, Laesser 2007). Le relazioni devono inoltre essere estese anche alla comunità locale: se non c'è interazione con i locals, questi ultimi possono mostrare ostilità e avversione nei confronti dei visitatori (Pizam 1978).

Nell'analisi del successo di una DMO, è possibile affiancare a queste quattro leve la valutazione di come le risorse sono usate in maniera sostenibile ed efficiente, facendo riferimento anche alla qualità generale della destinazione turistica (Ritchie e Crouch 2000, Kozak 2002).

2.3 Relazione e distinzione tra il successo della destinazione e della DMO

Anche se la destinazione non è capace di modificare direttamente alcune delle determinanti descritte, è comunque essenziale conoscere tali fattori e soprattutto il loro impatto sul successo della destinazione, in maniera tale da sfruttare le opportunità e sapersi difendere dalle potenziali minacce (Ritchie e Crouch 2003). Ancora più utile si è rivelata l'individuazione delle determinanti del successo a partire dall'opinione degli stakeholder coinvolti nel sistema. Questa prospettiva permette infatti alle organizzazioni responsabili della destinazione di avere più chiari i bisogni, le preoccupazioni e i desideri degli attori coinvolti, e perciò essere maggiormente spronati al cambiamento e al miglioramento (Ritchie e Crouch 2003).

Dalla letteratura illustrata precedentemente, emerge che non sempre vi è uniformità tra le determinanti che influiscono sul successo della DMO e quello della destinazione. Gli indicatori economici - numero di visitatori, la loro spesa media, numero di lavoratori nel sistema turistico, entrate della tassa di soggiorno - sono quelli più ampiamente utilizzati, dal momento che permettono di quantificare nel

concreto il successo sia della destinazione che della DMO. Infatti, una DMO di successo è tale se è in grado di influenzare in maniera positiva questi risultati.

Nello specifico del successo della DMO, sono emerse determinanti del tutto assenti nella valutazione del successo della destinazione, ovvero i finanziamenti e il personale. D'altronde, bisogna sottolineare che la DMO è un ente organizzatore, per questo motivo risulta normale che la sua performance venga valutata attraverso determinanti legate all'efficacia organizzativa, le quali infatti possono essere facilmente utilizzate come indicatori di successo di una qualsiasi altra organizzazione e che quindi risulta improbabile poterli applicare anche nell'analisi del successo della destinazione (Presenza 2007).

Di conseguenza, chi è a capo della DMO deve percepire quest'ultima come organizzazione e gestirla come tale per determinarne il suo successo (Bornhorst 2009). In altre parole, la DMO dovrà ingaggiare personale professionale e di qualità, capace di ottenere rispetto e fiducia da parte degli stakeholder della destinazione. Tale fiducia assicurerà finanziamenti e un contesto aperto alla collaborazione.

I fattori unici caratterizzanti il successo della destinazione sono invece la combinazione degli attributi fisici e tangibili della destinazione (prodotti, location e accessibilità) e attributi meno tangibili (servizi, esperienze e l'approccio della comunità). Questi fattori rappresentano i beni e servizi che la destinazione ha da offrire ai turisti i quali, messi insieme, creano un bundle che dà vita alla visitor experience (Volgger e Pechlaner 2013).

Ci sono alcuni fattori quali risorse naturali, eventi metereologici oppure avvenimenti politici o fluttuazioni monetarie che sono al di fuori del controllo della DMO e che possono ripercuotersi negativamente sul successo della destinazione, molti altri invece dipendono dalla gestione della DMO o almeno possono esserne influenzati. A maggior ragione si può affermare che la DMO ha un certo grado di influenza sul successo della destinazione (Bornhorst 2009).

L'analisi effettuata porta a dedurre una serie di relazioni tra i fattori che determinano la competitività di una destinazione e di una DMO, e che quindi esiste un rapporto tra i loro successi, intesi come due fenomeni strettamente correlati (Volgger e Pechlaner 2013).

Su questa linea, si inserisce lo studio di Bornhorst (2009), il quale, dopo aver individuato le quattro principali determinanti del successo della DMO, arriva alla conclusione che il successo della destinazione e il successo della DMO si sovrappongono in parte e questi influiscono positivamente l'uno sull'altro. Alla stessa maniera, possono anche verificarsi discrepanze tra i due successi.

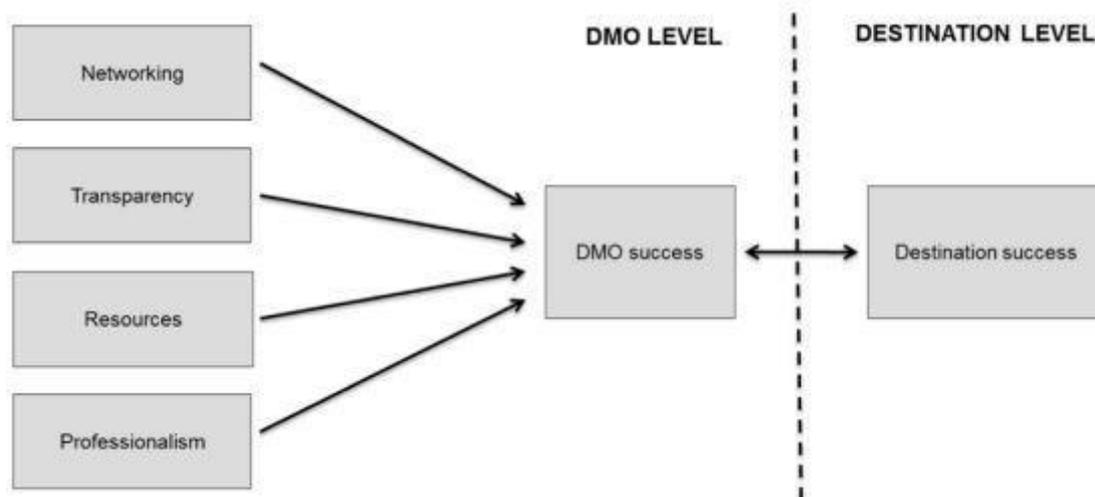


Figura 3. Determinanti del successo della destinazione e la sua relazione con il successo della DMO, Bornhorst, 2009.

La DMO viene vista come l'unica organizzazione che, se gestita in maniera efficace ed efficiente, è in grado di sviluppare strategie che coinvolgono e coordinano la moltitudine di stakeholder coinvolti nel sistema turistico, capace di ottenere risorse economiche sufficienti da investire nella valorizzazione della destinazione, ingaggiando personale professionale e fornendo informazioni trasparenti sulle performance raggiunte e allo stesso tempo in grado di sviluppare programmi di marketing che portano visitatori nella destinazione (Bornhorst 2009).

2.4 Il ruolo della Network Capability

Ogni destinazione turistica è caratterizzata da un sistema dalla natura complessa e dinamica, al cui interno operano numerosi attori del settore pubblico e privato (UNWTO 2007): autorità governative nazionali, regionali, locali; agenzie istituite per lo sviluppo economico; fornitori di servizi di trasporto; attrazioni turistiche, eventi

e organizzazioni culturali; fornitori di servizi di ospitalità (alloggio, ristorazione, attività ricreative e commerciali); intermediari (tour operator, agenzie di viaggio, organizzatori di eventi, organizzazioni culturali, ecc.); agenzie che rappresentano la destinazione; media; consorzi e partnership turistico locali/regionali; agenzie che incoraggiano e sostengono lo sviluppo delle imprese; organizzazioni che si occupano dello sviluppo delle competenze e infine la comunità locale. In tale sistema turbolento caratterizzato da variegate figure, la collaborazione svolge un ruolo critico ed essenziale (Jamal e Getz 1995). Jamal e Getz (1995) infatti affermano che, alla luce del ritmo crescente dei cambiamenti e dell'intensificarsi della concorrenza derivante dalla globalizzazione del commercio, degli affari e dei viaggi, la collaborazione si configura come un efficace meccanismo atto a dare competitività alla destinazione, pur conservando un senso di appartenenza e legame con la storia e la cultura di quel determinato luogo.

Pertanto, la DMO, che si configura come l'organizzazione centrale nella gestione e pianificazione strategica della destinazione, deve incentivare e stimolare la collaborazione tra i diversi attori, aumentando sensibilmente la probabilità di avere successo (Bornhorst 2009).

La capacità di fare network rappresenta quindi una delle determinanti chiave sia per il successo della destinazione che per il successo della DMO. Tuttavia, mentre ricerche sull'importanza della capacità di fare rete sono state ampiamente effettuate, mancano analisi empiriche che investighino se e come questa variabile influenza il successo della DMO e della destinazione.

A tale proposito, risulta di rilievo lo studio di Volgger e Pechlaner (2013). I due autori, partendo dalle quattro determinanti individuate da Bornhorst (2009), hanno investigato in maniera approfondita il ruolo svolto dalla capacità di fare rete e in che modo quest'ultima influenza il successo della DMO e della destinazione. Nello specifico, la proposta da loro avanzata è che l'autorità – scissa in due componenti che sono il potere e l'approvazione – è la variabile che spiega meglio come la capacità di fare network agisce sul successo della DMO.

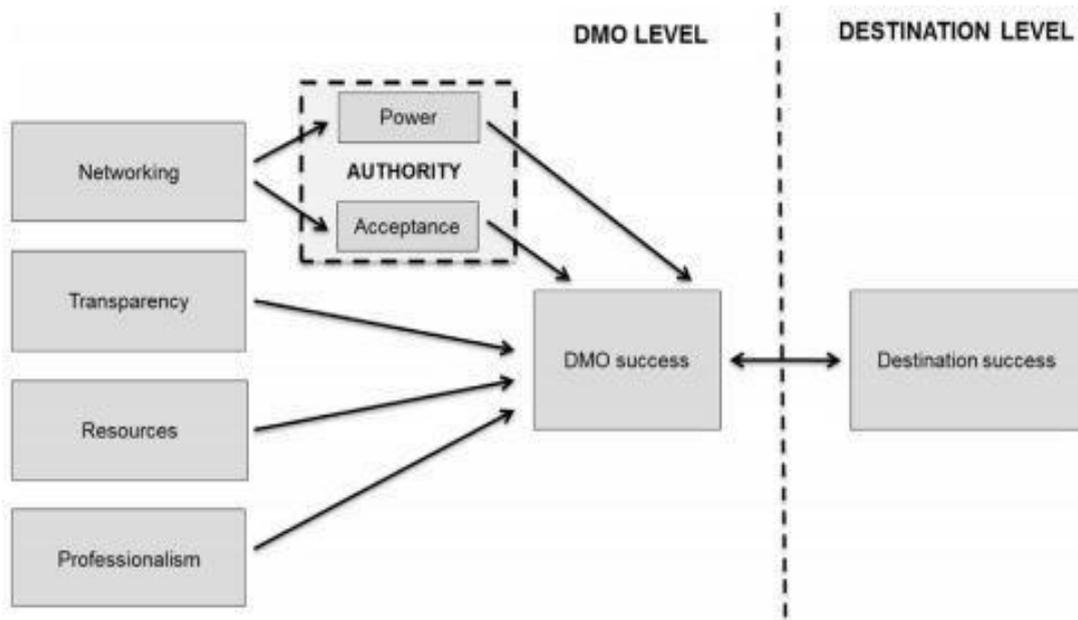


Figura 4 Modello esteso di Bornhorst et al. (2009) sulle determinanti del successo della DMO e della loro relazione con il successo di una destinazione, Volgger e Pechlaner, 2013, p. 67.

Dall'analisi emerge infatti che la capacità di fare rete di una DMO ne aumenta indirettamente il successo rafforzando il suo potere e la sua approvazione all'interno della destinazione e tra gli stakeholder che ne fanno parte. Potere e approvazione risultano essere le due variabili che fanno da mediatrici all'effetto positivo che la capacità di fare network esercita sul successo della DMO. Un'alta capacità di fare network rafforza in maniera significativa sia il potere che l'approvazione di una DMO tra i suoi vari stakeholder. E viceversa, la più alta approvazione di una DMO porta a un più alto successo della DMO.

In altre parole, Volgger e Pechlaner arrivano alla conclusione che la capacità di fare network influisce positivamente sul successo della DMO perché contribuisce ad accrescerne la sua autorità, ossia il potere e l'approvazione di quest'ultima. Facendo un paragone tra i due mediatori, l'approvazione della DMO sembra giocare un ruolo più forte e definito rispetto al potere, la cui influenza sul successo della DMO è meno chiaro, ma resta in ogni caso significativo.

2.4.1 L'autorità della DMO

Le differenze di potere sono generalmente considerate come una determinante negativa sull'efficacia del Destination Management (Dredge 2006) in quanto la disparità di potere e la concentrazione nelle mani di alcuni stakeholder possono ripercuotersi negativamente sull'efficienza della DMO.

Altri studi invece, affermano che il potere può avere effetti positivi sul raggiungimento di un alto grado di collaborazione all'interno della destinazione (Jamal e Getz 1995). Gli autori affermano infatti che la collaborazione nel settore della pianificazione turistica può accadere solo all'interno di specifici processi decisionali e soprattutto tra alcuni gruppi di stakeholders chiave il cui potere viene approvato dagli altri attori all'interno della destinazione, dove al termine approvazione potranno essere date diverse interpretazioni. In virtù di questo maggiore controllo, essi saranno in grado di coinvolgere tutti gli stakeholder, ottenere la loro fiducia e stimolare la collaborazione, allo scopo di intraprendere un'azione concentrata (Jamal e Getz 1995).

Wang e Vestal (2012) riconoscono una relazione positiva tra capacità di fare rete e potere attraverso la valutazione di quattro fattori quali la reputazione, le alleanze e le posizioni ricoperte all'interno del sistema come fattori che influenzano la distribuzione del potere all'interno del sistema.

Da questi contributi emerge dunque che il potere non è sempre un elemento negativo, anzi talvolta il potere di un attore, se accettato dagli altri attori, può diventare autorità fornendo una base solida per l'azione (Jamal e Getz 1995). Una delle caratteristiche dell'approvazione è infatti quella di trasformare elementi distruttivi di potere in elementi costruttivi (Pearce 1980).

Dunque, una distribuzione diseguale del potere tra i diversi stakeholder all'interno di una destinazione non porta problemi alla governance da un punto di vista di network o cooperazione. Piuttosto è un prerequisito per il successo di una DMO; gli attori hanno diverse capacità e una diversa propensione a fare network, facendo aumentare così la distribuzione non equa del potere e rendendo quindi alcuni attori più potenti di altri (Beritelli e Laesser 2011).

Per questo motivo la capacità di fare rete può essere considerata come una fonte di potere che ha un forte impatto sulla distribuzione dei mezzi specifici di governance all'interno di una destinazione, dove per mezzi si intende capitale, fiducia, conoscenza e cooperazione (Raich 2006).

Affinché la DMO trovi un riscontro reale, è necessario che il suo potere venga riconosciuto all'interno della rete – in questo gioca un ruolo essenziale la comunità - e di conseguenza che venga trasformato in autorità al fine di garantire il suo successo. La capacità di fare rete è un mezzo efficace per aumentare l'accettazione di una DMO e quindi di trasformare il suo potere in autorità (Volgger e Pechlaner 2013).

Una distribuzione ineguale del potere può essere vista come una peculiarità dei modelli corporate, il quale prevede di base la predominanza di pochi soggetti su altri. Tuttavia, Beritelli (2007) e Flagestad e Hope (2001) hanno specificato come anche le destinazioni che adottano un modello community e che fanno molto affidamento sulla capacità di rete dei loro attori “possano portare intrinsecamente i semi della gerarchia” (Volgger e Pechlaner 2013, p. 72).

Questa affermazione implica però che costruire e sfruttare le capacità di fare network può paradossalmente danneggiare e indebolire la struttura di una destinazione che ha un approccio community-based (Volgger e Pechlaner 2013). In ogni caso, i due studiosi aprono la strada a una concezione nuova e dinamica di destination governance, che oscilla tra due estremi, ovvero dalla gerarchia, tipica del corporate model, all'eterarchia, presente invece nel modello community.

Diversi sono anche i potenziali effetti negativi della distribuzione ineguale del potere e di conseguenza il detenere una forte autorità da parte di un ente organizzativo. Questa situazione infatti, può causare, in una destinazione turistica caratterizzata da frammentazione e indipendenza e individualismo degli attori, a una riluttanza verso la collaborazione, in quanto potrebbe portare alla perdita della propria influenza all'interno dei processi decisionali (Jamal e Getz 1995). Un'altra potenziale conseguenza negativa è un atteggiamento opportunistico da parte dell'ente centrale, il quale potrebbe - invece che lavorare a stretto contatto con gli

stakeholder locali - utilizzare il controllo a disposizione per accrescere il suo potere (Provan, 1983, Provan e Milward 1995).

Tuttavia, le relazioni che si sviluppano all'interno della rete sono nello stesso tempo collaborative e competitive e ogni attore occupa una posizione diversa, che non è mai del tutto casuale, piuttosto dipende dal potere che ognuno di essi può esercitare in base alla mole degli investimenti fatti nella relazione da parte dell'attore (Hakansson, 1982).

Affinché sussista una gestione efficace ed efficiente, la DMO dovrà utilizzare un approccio inclusivo esteso a tutti gli stakeholder all'interno della destinazione, senza escludere nessuno (Volgger e Pechlaner 2013), invogliando alla collaborazione e rendendo gli attori consapevoli dell'importanza di concentrare il potere nelle mani dei partner in misure diverse (Provan e Milward 1995).

CAPITOLO 3. NETWORK EFFECTIVENESS

3.1 Definire il network

Negli ultimi anni, lo studio delle reti organizzative è cresciuto in maniera esponenziale. Gran parte di questo interesse è stato generato dal riconoscimento da parte degli accademici che le imprese, così come le organizzazioni del settore pubblico e no-profit, si rivolgono sempre più spesso a varie forme di alleanze cooperative come mezzo per migliorare la competitività e l'efficacia, altrimenti impossibile attraverso i tradizionali meccanismi di governance gerarchici e di mercato (Powell 1990). In particolare, c'è un interesse crescente verso i potenziali vantaggi e svantaggi che la gestione di una destinazione turistica sotto forma di rete organizzativa potrebbe avere.

Un network può essere descritto come "un insieme di nodi e di legami, continuamente ricostruiti attraverso trasformazioni tra i nodi presenti nell'insieme" (Padgett e Powell 2012, p. 8). Questi nodi si creano tra organizzazioni indipendenti e autonome, soggetti che agiscono per conto di un'organizzazione o singoli individui i quali instaurano tra loro relazioni di scambio - di prodotti, informazioni o risorse - durature e ripetute e che possono o non possono perseguire un obiettivo comune collettivo (Thorelli, 1986, p.38-39, Hakasson 1989, pp.15-16). Si tratta dunque di forme di interazione pluri-soggettive e variegate (Martini 2005, p.102), basate su accordi generali e flessibili di cooperazione (Podolny e Page 1998), o forme di cooperazione più specifiche e rigide, che, ad esempio, possono essere basate su strutture formali (Barringer e Harrison 2000).

Nel settore turistico, i membri della rete saranno le imprese turistiche (hotel, ristoranti, compagnie aeree, tour operator) altre imprese di supporto (arti, intrattenimento, sport, attività ricreative) e la DMO (che sia pubblica, privata o pubblico-privata) (Ritchie e Crouch, 2011).

Qualsiasi sia la definizione di rete, c'è un elemento che compare sempre e che si configura come tratto distintivo di questa forma di organizzazione: il suo ricorso all'interazione sociale e all'azione collettiva, con alla base la fiducia e la propensione

alla collaborazione (Provan et al. 2007). Una governance che adotta un approccio di rete presenta appunto il carattere distintivo dell'azione collettiva (Moretti 2017).

È interessante notare che spesso i benefici delle reti, apportati sia a livello organizzativo che a livello dell'intera rete (Provan e Kenis 2008), vengono maggiormente analizzati a livello di relazioni tra le singole organizzazioni, prestando minor attenzione all'analisi dell'intera rete. Questa predilezione è dettata sia dalle difficoltà che sussistono nel momento in cui si vanno ad analizzare i benefici nel contesto complesso di un'intera rete, sia perché le singole organizzazioni (specialmente le organizzazioni a scopo di lucro) hanno un interesse meno chiaro nello sviluppo di una rete completa (Provan et al. 2007). Al contrario, l'analisi dell'intera rete permetterebbe di indagare meglio su quale sarebbe la forma di governance più appropriata per raggiungere gli obiettivi dei singoli membri, sottolineando l'importanza dell'agire collettivo e delle attività congiunte, senza dare primaria importanza alle singole organizzazioni (Moretti 2017).

In sintesi, le organizzazioni di rete si presentano come un sistema costituito da molteplici reti intrecciate di relazioni tra soggetti indipendenti, sviluppate all'interno e attraverso molteplici livelli di analisi. Alla luce della complessità che caratterizza le interazioni e l'adattabilità del concetto di rete a una vasta gamma di forme organizzative, è fondamentale analizzare su livelli differenti le relazioni che la caratterizzano (Moretti 2017).

In primis, una rete può essere organizzata in maniera diversa a seconda del tipo di relazioni di scambio che si stabiliscono tra le organizzazioni, siano esse formalizzate o meno. Le reti formali sono caratterizzate da accordi formali quali alleanze strategiche, collaborazioni interorganizzative, associazioni di imprese e consorzi. In questo caso, gli accordi formali definiscono l'obiettivo comune della rete e specifica i termini dello scambio di beni e servizi. Nelle reti formali il tratto distintivo dell'organizzazione di rete è ancora presente, per cui esse sono caratterizzate dalla reciprocità e dalla collaborazione come principio guida dell'organizzazione (Powell 1990). Le reti informali invece sono reti di scambio basate su relazioni sociali nelle quali l'interazione avviene al di fuori di qualsiasi tipo di accordo formale. In questi tipi di scambi, "il contributo e la performance di ogni partner - e anche quella

dell'intera rete - sono molto ambigui e difficili da misurare" (Grandori e Soda, 1995, p. 199).

Le norme sociali e i meccanismi di coordinamento sono gli unici principi che guidano la formazione e l'evoluzione dell'attività della rete. Tuttavia, se si prendono in analisi più casi empirici di organizzazioni di rete, risulta spesso difficile fare una distinzione tra reti formali e informali, almeno in maniera definita e inequivocabile. In realtà è più probabile una forma di rete nella quale si sviluppino tra le organizzazioni contemporaneamente relazioni formali e informali (Moretti 2017).

La seconda distinzione è quella tra reti verticali e reti orizzontali, fatta in base alla posizione ricoperta dai vari membri della rete all'interno del processo di produzione e distribuzione. Nel caso delle reti verticali, le imprese interconnesse si posizionano a monte o a valle della filiera. Il rapporto e la conseguente interdipendenza tra i partner consistono nello scambio di risorse, nell'organizzazione dei processi produttivi e nella divisione del lavoro. Nelle reti orizzontali invece, tutti i membri si collocano nella stessa posizione all'interno della filiera. Il loro rapporto si basa sulla condivisione delle risorse e la loro interdipendenza si basa su "symbiosis, complementarity, or commensality" (Grandori and Soda 1995, p. 190). Recenti studi hanno evidenziato in particolare che, rispetto alle reti verticali, in quelle orizzontali è presente una maggiore pressione competitiva tra i membri (Park 1996) e che i partner leader sono maggiormente orientati verso l'opportunismo (Rowley e al., 2000). Park (1996) infatti afferma che la differenza tra reti verticali e orizzontali consiste sostanzialmente nel ricorso del partner ad astuzia e opportunismo, richiedendo per questo motivo meccanismi di controllo piuttosto diversi e, di conseguenza, anche diverse modalità organizzative. A proposito di network governance, il ruolo fondamentale della rete diventa proprio quello di inibire l'opportunismo, tenere sotto controllo i soggetti che cercano di modificare la struttura generale della rete ai fini dei propri vantaggi individuali e aumentare la fiducia tra i membri (Moretti 2017).

La letteratura inoltre suggerisce un confronto tra le relazioni verticali e orizzontali in base ai risultati raggiunti dalla rete in termini di innovazione. Tomlinson e Fai (2013) hanno scoperto infatti che le reti verticali create tra produttori di piccole e medie dimensioni in diversi settori raggiungono un livello di innovazione e

tecnologia molto più significativo rispetto alle reti orizzontali, che invece non influenzano in modo significativo la capacità di innovazione delle imprese, essenzialmente per una sorta di riluttanza a partecipare alle attività di ricerca con i loro colleghi. In generale, Tomlinson (2013) ha rilevato inoltre che, rispetto ai legami verticali, le reti orizzontali hanno, in generale, un più piccolo, ma pur sempre significativo, impatto solo in alcuni settori.

Un'altra dimensione importante che può essere utilizzata per descrivere una network organization è l'analisi delle sue funzionalità (Podolny e Page 1998). Questo tema è fondamentale per discutere dei vantaggi effettivi che questa offre ai propri membri, ad esempio i ritorni economici e l'accessibilità alle informazioni, alle risorse e ai mercati, la formazione e l'innovazione, lo status e la legittimità, nonché internazionalizzazione (Human and Provan 2000, Podolny e Page 1998; Provan et al. 2007).

I benefici economici derivanti dai meccanismi di collaborazione tra le imprese riguardano innanzitutto l'opportunità di ridurre i costi di transazione (Williamson 1975). Uzzi (1997) riconosce inoltre dei vantaggi in termini di qualità, in quanto i partner, grazie al rapporto consolidato, riescono a comunicare in maniera efficace sulle questioni relative alla qualità.

Oltre ai benefici economici, diretti e facilmente quantificabili, la network organization porta a tutta una serie di ritorni economici indiretti di seguito descritti. Gli studiosi hanno sottolineato come l'appartenenza ad una rete inter-organizzativa possa migliorare il processo di apprendimento e formazione, espandere e sviluppare le competenze attraverso lo scambio di informazioni e conoscenze reciproche (Podolny e Page 1998).

Per quanto riguarda lo status e la legittimità, gli studiosi che hanno indagato su questi temi hanno notato che quando i membri all'interno della rete collaborano con partner aventi caratteristiche specifiche come ad esempio uno status economico-sociale elevato e ampie risorse finanziarie a disposizione, la loro possibilità di aumentare la legittimità sia a livello organizzativo che inter-organizzativo cresce (Podolny e Page 1998). Questo discorso può essere facilmente approfondito se si considerano piccole e giovani imprese che stringono rapporti di collaborazione con

imprese grandi e affermate sul mercato: le potenziali terze parti mostreranno senza dubbio più fiducia nella qualità e nel valore delle piccole imprese, proprio grazie alla rete di relazioni che queste ultime hanno costruito. Inoltre, spesso le piccole e giovani imprese non dispongono di ampie risorse sociali e finanziarie per accedere a mercati esteri rischiosi. In questo caso, le reti hanno come conseguenza il vantaggio di incentivare e facilitare l'internazionalizzazione, andando a ridurre l'incertezza, i costi e i rischi (Coviello e Munro 1997).

A questo punto, emerge l'importanza di capire i vari fattori che inducono un dato soggetto o impresa a prendere parte a un'organizzazione di rete e i criteri secondo i quali egli decide nello specifico i membri con i quali collaborare. Infatti, un'altra dimensione di analisi della rete sono appunto i criteri di selezione utilizzati dai membri.

La questione con chi collaborare è stata al centro di diversi studi di rete per la sua importanza nel capire perché le reti emergono e quale potrebbe essere la migliore configurazione o le migliori dinamiche di rete in termini di caratteristiche dei membri che ne fanno parte. Questi ultimi infatti possono ad esempio avere in comune una stessa o almeno complementare base di risorse di partenza (Grandori e Soda 1995). Le imprese infatti aderiscono a forme di collaborazione per superare i limiti delle proprie risorse e far fronte alle incertezze, avendo la possibilità di accedere in maniera facilitata alle risorse dei loro partner (Moretti 2017).

Tuttavia, la collaborazione può esporre i membri partner al rischio di comportamenti opportunistici, è perciò necessario che si instauri un certo livello di affidabilità e fiducia tra le parti che entrano in una relazione di rete (Podolny e Page 1998; Schrank e Whitford 2011). A tal proposito, gli studi a riguardo hanno dimostrato come le imprese tendono a costruire relazioni stabili con persone di fiducia, con i quali condividere informazioni sulla disponibilità di risorse, le competenze e l'affidabilità di altri potenziali partner (Gulati 2012) o con partner con i quali sono stati già conclusi accordi in passato (Schrank e Withford 2011).

Sulla linea di un approccio teorico cognitivo e sociologico, alcuni studiosi hanno esplorato le preferenze e gli atteggiamenti degli individui nei confronti delle altre persone nel momento in cui decidono di connettersi tra loro e di impegnarsi in

relazioni di rete (Kilduff and Tsai 2003). In particolare, vengono applicati il principio dell'omofilia, vale a dire la tendenza dei soggetti ad associarsi a soggetti simili a loro (McPherson et al. 2001) e il principio dell'eterofilia, secondo il quale gli attori tendono a preferire soggetti con il quale associarsi diversi da loro o con risorse complementari (quindi dissimili) rispetto a loro o addirittura con ruoli competitivi e concorrenti (Rowley e al. 2000).

Tuttavia, le organizzazioni di rete sono dei sistemi dinamici in continua evoluzione e i membri che ne fanno parte possono giocare secondo regole che variano a seconda del contesto, del momento, della fase in cui si trova la formazione della rete, dell'esperienza dei vari partner e della loro posizione sociale (Powell et al. 2005). Gli stessi benefici che i membri ottengono entrando a far parte di un'organizzazione di rete sono transitori e mutano nel tempo, e dipendono da come questa è organizzata e come essa si è sviluppata e si sviluppa continuamente (Ahuja et al. 2012).

Per avere un quadro più chiaro a proposito delle dinamiche della rete e della sua costante evoluzione nel tempo, si ritiene opportuno introdurre due concetti chiave, ovvero i meccanismi di coordinamento e le traiettorie di evoluzione della rete.

3.1.1 Meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento rappresentano il motore di base per il funzionamento della rete e possono essere divisi in meccanismi sociali e meccanismi istituzionali (Moretti 2017). I meccanismi di coordinamento appartenenti alla categoria sociale sono "un insieme di intese e pratiche esplicitamente propagate, legittimate e applicate da associazioni imprenditoriali, sindacati o altre forme istituzionali" (Podolny 2001). Queste regole inibiscono l'opportunismo e migliorano lo sviluppo delle competenze tra i membri della rete, tutti con l'obiettivo di ottenere ciascuno il proprio successo, da cui dipende il risultato complessivo della rete (Russo e Natali 2009). In aggiunta, garantiscono la condivisione delle informazioni e l'interesse a coltivare legami di cooperazione a lungo termine (Uzzi, 1997), basati

su quello che è il meccanismo alla base delle attività delle network organization, ovvero la fiducia (Provan e Kenis 2008, Moretti 2017).

La governance di rete è quindi caratterizzata da azioni ripetute di comunicazione, decisione e negoziazione tra i membri della rete, considerate come il meccanismo di base su cui fare affidamento (Turrini e al. 2010). Attraverso la comunicazione, i membri della rete si scambiano informazioni (a un livello base) e conoscenze (a un livello superiore di scambio) e coordinano le loro attività congiunte (Grandori e Soda 1995; Granovetter 1985). Un altro esempio di meccanismo sociale che può essere adottato da una rete è l'organizzazione di incontri e meeting attraverso i quali i membri coordinano e controllano le attività congiunte e prendono decisioni sulle azioni future, utilizzando norme che possono essere nate spontaneamente da interazioni ripetute o formalmente stabilite dai membri del network (Provan et al. 2007, Moretti 2017).

Mentre i meccanismi sociali sono strettamente correlati alle interazioni sociali che intercorrono tra i membri della rete, i meccanismi istituzionali sono invece maggiormente strutturati e seguono delle traiettorie predefinite (Moretti 2017). In questi rientrano l'approccio del learning-by-monitoring (Helper et al. 2000, Sabel 1993), le forme innovative di contrattazione (Gilson et al. 2009) e le prospettive di fiducia studiate (Sabel 1993). L'approccio learning-by-monitoring (Sabel 1996) descrive il coordinamento tra le organizzazioni di rete che cooperano tra loro attraverso meccanismi pragmatici, che consistono in un insieme di pratiche e processi che consentono interazioni di rete anche senza livelli significativi di fiducia, ma che consentono uno scambio reciproco di conoscenze e capacità (Helper et al. 2000). Il secondo meccanismo istituzionale consiste nella contrattualizzazione di questi rapporti di apprendimento reciproco, che permettono ai soggetti o imprese di stabilire rapidamente la fiducia e di monitorare le competenze e le conoscenze reciproche per svolgere i compiti che si sono prefissati (Gilson et al. 2009).

I meccanismi istituzionali che può adottare una rete sono ad esempio l'introduzione di regole e procedure esplicite riguardanti i processi di produzione congiunta o i criteri di selezione dei membri nella rete o le politiche di comunicazione della rete o la creazione di un team di personale in comune tra le imprese o altri provvedimenti che regolano la vita organizzativa della rete (Provan et al. 2007).

3.1.2 Traiettorie di evoluzione di una rete

Approfondire i meccanismi di coordinamento significa analizzare la network governance seguendo un approccio statico, ma è anche essenziale studiarla secondo un approccio dinamico, in quanto è difficile comprendere il funzionamento e la riuscita della rete senza ricostruire la nascita e l'evoluzione delle sue strutture (Ahuja e al. 2012). La letteratura recente concorda sul fatto che solo studiando le dinamiche della rete nel tempo e attraverso livelli di interazione si può comprendere in maniera globale il funzionamento, l'evoluzione e i risultati della rete (Padgett e Powell 2012). Le traiettorie di rete sono lo strumento che permettono l'interpretazione delle reti come sistemi multipli e dinamici e si distinguono in due tipologie di processi, definiti processi di serendipità e processi goal-directed (Moretti 2017).

Il termine serendipità fa riferimento a cambiamenti all'interno della rete guidati da interazioni spontanee tra i membri che ne fanno parte, senza che sia stato prefissato un obiettivo o una visione comune. Ogni impresa agisce in maniera indipendente e decide autonomamente con chi connettersi e la rete nel suo insieme è percepita come una struttura di relazioni aperta e flessibile (Moretti e Zirpoli 2016).

La caratteristica principale dei processi goal-directed è il fine specifico di perseguire un obiettivo collettivo (Moretti 2017). Queste organizzazioni sono solitamente governate da un'entità amministrativa chiaramente identificata, che può essere un membro di una rete o una terza parte selezionata dai partecipanti della rete, che aiuta a costruire la rete, a coordinare, gestire e supportare le attività (Human e Provan 2000). Le imprese non agiscono in maniera indipendente, al contrario in maniera coordinata, con un obiettivo comune prefissato e si impegnano ad investire o perseguire le risorse necessarie per la realizzazione delle attività stabilite.

Ogni attore appartenente al network, grazie alle funzioni da lui svolte, alle risorse da lui controllate e agli obiettivi perseguiti, introduce un suo notevole grado di dinamicità e di unicità, e allo stesso tempo è consapevole del grado di dipendenza

che acquisisce dalla rete relazionale in cui si trova. Questa dipendenza deriva da due motivazioni: in primis alcune delle risorse a lui necessarie sono possedute o controllate da altri attori all'interno della rete; secondo motivo è che ogni attore per essere parte di quel network investe, chi più chi meno, denaro e tempo (Hakansson, 1989, p.21).

Nulla esclude che durante le attività congiunte all'interno della rete possano essere scoperti nuovi obiettivi comuni che porteranno al cambiamento e alla creazione di nuovi assetti, sempre in maniera unanimemente condivisa. La condivisione delle stesse prospettive per il futuro è la motivazione principale della creazione della rete e implica che le imprese aderenti condividono interessi e caratteristiche simili, riducendo drasticamente i rischi di competitività o desiderio di prendere il sopravvento da parte di una minoranza di membri (Moretti 2017). La differenza significativa tra le due traiettorie analizzate è dunque che nei processi goal-oriented c'è una maggiore tendenza alla creazione di rapporti di fiducia a livello di tutta la rete, piuttosto che a livello interpersonale o diadico, come nel caso dei processi di serendipità (Moretti 2017).

3.2 L'efficacia della rete

Nella discussione riguardante le diverse dimensioni di analisi di una rete, in particolare la valutazione delle sue prestazioni e dei risultati raggiunti, numerosi studiosi hanno sottolineato il ruolo chiave che assume l'efficacia, identificata inoltre anche come uno dei benefici apportati dalla rete (Provan e Milward 1995, Moretti 2017). Questa può essere descritta come "il raggiungimento di risultati positivi a livello di rete che normalmente non potrebbero essere raggiunti dai singoli partecipanti organizzativi agendo in maniera indipendente" (Provan e Kenis 2008, p. 230). Tuttavia, gli studiosi riconoscono la complessità del tema e che "l'efficacia significherà cose diverse per ogni rete e per ogni settore in cui esiste una rete" (Provan et al. 2007, p. 505).

Lo studio di Provan e Milward (1995) offre una delle valutazioni più complete sul ruolo dell'efficacia della rete, nonché il primo tentativo di fornire un quadro teorico completo sull'efficacia delle reti. I due studiosi hanno preso in analisi diversi istituti di salute mentale presenti in quattro città degli Stati Uniti e hanno studiato l'efficienza e l'efficacia della produzione e distribuzione di servizi all'interno di questi sistemi. La ricerca empirica ha portato alla conclusione che l'efficacia della rete può essere spiegata da aspetti legati alla struttura e al contesto della rete. Nello specifico, i risultati delle analisi dei dati quantitativi e qualitativi raccolti hanno mostrato che l'efficacia della rete potrebbe essere spiegata da diversi fattori strutturali e contestuali, in particolare, l'integrazione della rete, il controllo da parte di soggetti esterni, la stabilità del sistema e la disponibilità di risorse.

La ricerca di Provan e Milward (1995) ha preso in considerazione sia l'opinione degli stakeholder a proposito del sistema di cui fanno parte sia il grado di soddisfazione dei pazienti legato ai beni e servizi erogati dalle singole imprese e organizzazioni. Ogni attore svolge un ruolo diverso all'interno del network, ciascuno ha un diverso livello di coinvolgimento e ciascuno fornisce servizi di qualità diversa. Tuttavia, la domanda valuta il livello di soddisfazione nel complesso, sommando i vari beni e servizi usufruiti insieme senza scindere le singole attività o strutture in maniera separata e individuale (Provan e Milward 1995).

Lo stesso approccio inclusivo utilizzato dalla domanda deve essere utilizzato anche dagli enti organizzativi e dagli investitori di tali sistemi, che potranno così misurare l'efficacia dell'intera rete di stakeholder, evitando di focalizzarsi su ogni singola agenzia all'interno della rete e valutare se questa offre beni e servizi di qualità migliore rispetto ad altri (Provan 1983). Naturalmente, una rete può essere ben integrata ma continuare a essere inefficace a causa dei pessimi servizi offerti dai singoli attori (Bonetti 2006). Al contrario, anche se gli attori del sistema forniscono servizi e prodotti eccellenti, il loro successo sarà limitato se i clienti possono usufruire solo di alcuni di questi servizi (Bonetti 2006).

Per questo motivo, i due studiosi enfatizzano l'importanza di migliorare i risultati dal punto di vista del benessere dei visitatori, piuttosto che accertarsi che gli obiettivi di ogni singolo attore siano stati raggiunti o meno (Provan e Milward 1995). Ogni stakeholder avrà i propri interessi, in primis massimizzare i suoi profitti, fare carriera, avere maggiori risorse a disposizione, ottenere maggior prestigio e potere

all'interno del sistema e ognuno avrà le sue convinzioni e idee a proposito di come raggiungere tali risultati (Zammuto 1984). Tuttavia, affinché il concetto di rete sussista, tutti dovranno condividere l'obiettivo comune di ottenere il massimo risultato, ovvero rendere il sistema di produzione e distribuzione efficace ed effettivo ottenendo il soddisfacimento della domanda (Scott 2009).

In linea con queste riflessioni di partenza, lo studio di Provan e Milward (1995) è stato organizzato intorno ad un'unica fondamentale domanda di ricerca: qual è, se c'è, la relazione tra la struttura e il contesto di una rete e la sua efficacia. In altre parole, quanto la struttura della rete, in particolare il grado di organizzazione e integrazione e il suo contesto, comprendente gli attori coinvolti e il livello di coordinamento tra loro, influiscano sull'efficacia della rete.

3.2.1 Densità e centralità nell'analisi del network

Nella valutazione dell'integrazione all'interno dei sistemi oggetti di studio, Provan e Milward hanno utilizzato come framework teorico i concetti di densità e centralizzazione. La densità misura il grado di interconnessione e collegamento tra i vari stakeholder all'interno della rete e ne riflette il livello di coesione (Scott 2009). La centralizzazione invece, fa riferimento a come è strutturato il potere e il controllo nella rete, in particolare evidenzia se le relazioni e le attività al suo interno sono organizzate intorno a un'unica particolare organizzazione o un piccolo gruppo di organizzazioni (Ahuja 1999).

Nell'analisi della densità delle relazioni presenti nella rete, bisogna includere non solo i legami formali, ma anche quelli meno formali che sussistono tra gli stakeholder. Le motivazioni per cui i soggetti decidono di cooperare possono essere infatti di qualsiasi genere, a partire da amicizie e relazioni di parentela, affidamento sulla buona volontà e l'impegno di altri professionisti oppure perché un determinato soggetto detiene competenze, conoscenze o anche potere e influenza all'interno della rete (Moretti 2017).

Per quanto riguarda lo studio dell'integrazione secondo il livello di centralizzazione, bisogna innanzitutto distinguere tra collegamenti centralizzati e collegamenti decentralizzati (Provan 1983). Quando le relazioni avvengono in maniera decentralizzata, soprattutto nelle reti vaste, l'integrazione risulta essere molto difficile a compiersi. Tuttavia, anche nel caso delle reti decentralizzate meno ampie il coordinamento del sistema sembra essere un processo piuttosto complesso. Al contrario, quando c'è un controllo centralizzato, è possibile una maggiore integrazione dei vari attori e un migliore monitoraggio dei servizi.

A proposito della centralizzazione, possono essere adottate due misure per valutare l'integrazione all'interno della rete, e sono il livello di centralità dell'ente a capo del sistema di rete e il grado di concentrazione dell'influenza che questo ha al suo interno (Freeman 1979).

Per quanto riguarda il secondo aspetto chiave, Provan e Milward (1995) ipotizzano che quando l'influenza sulle decisioni si concentra nelle mani di un unico ente o di un gruppo ristretto di soggetti, il coordinamento all'interno della rete è più efficace ed effettivo. Questo accade perché quando le varie imprese condividono e agiscono in maniera coerente rispetto alle aspettative e agli obiettivi prefissati da una singola organizzazione, allora si avranno azioni coordinate e controllate centralmente e ci sarà una più alta possibilità di raggiungere tali obiettivi. Al contrario, l'integrazione decentralizzata può aiutare un sistema debole, ma non è sufficiente a raggiungere grandi risultati (Oliver 1990).

Prendendo come esempio di ente centrale la DMO di una data destinazione turistica, quando quest'ultima è in grado di collocarsi al centro dei vari beni e servizi prodotti e distribuiti dagli stakeholder all'interno della destinazione, questi ultimi riusciranno a lavorare in maniera molto più efficiente, in quanto i processi di coordinamento e partnership con i vari soggetti sono già promossi e facilitati dalla DMO. I vari soggetti facenti parte del sistema possono aderire a questo potere centralizzato ma, nella maggior parte dei casi, sempre mantenendo i vecchi legami e accordi preesistenti (Dredge 2006). Anche se la DMO si presenta come un tentativo nuovo di governare, essa dovrà sempre prendere in considerazione e tenere dentro gli interessi delle organizzazioni esistenti per attuare le nuove politiche, anche se queste forme vecchie di collaborazione si sono rivelate in passato

inconcludenti, e questo va sicuramente a limitare o rallentare il cambiamento (Dredge 2006).

Considerate le misure basate sulla centralizzazione e sull'influenza, i due studiosi riescono a individuare un legame positivo tra integrazione ed efficacia della rete, molto di più quando l'integrazione e il coordinamento avvengono secondo una prospettiva top-down, piuttosto che bottom-up. Si tratterebbe quindi di un "modello di monopolio" (Provan e Milward, 1995, p. 18) attraverso il quale l'ente organizzativo centralizzato e che detiene maggiore influenza riesce anche ad avere un controllo diretto sui finanziamenti e a monitorare da vicino i risultati delle varie attività e imprese facenti parte della rete.

3.2.2 Network structure e network context

Lo sviluppo teorico di Provan e Milward (1995) porta a individuare non variabili con cui misurare il successo della rete organizzativa, ma piuttosto elementi influenti sull'efficacia della rete, quali la struttura e il contesto in cui essa si trova. Essi avanzano la proposta secondo la quale le reti sono efficaci se si trovano in condizioni strutturali caratterizzate da un'integrazione dei membri capitanata da un ente centrale che detiene un controllo diretto e non frammentato, e che l'efficacia è maggiore quando il sistema è anche stabile e le risorse ambientali sono munificenti.

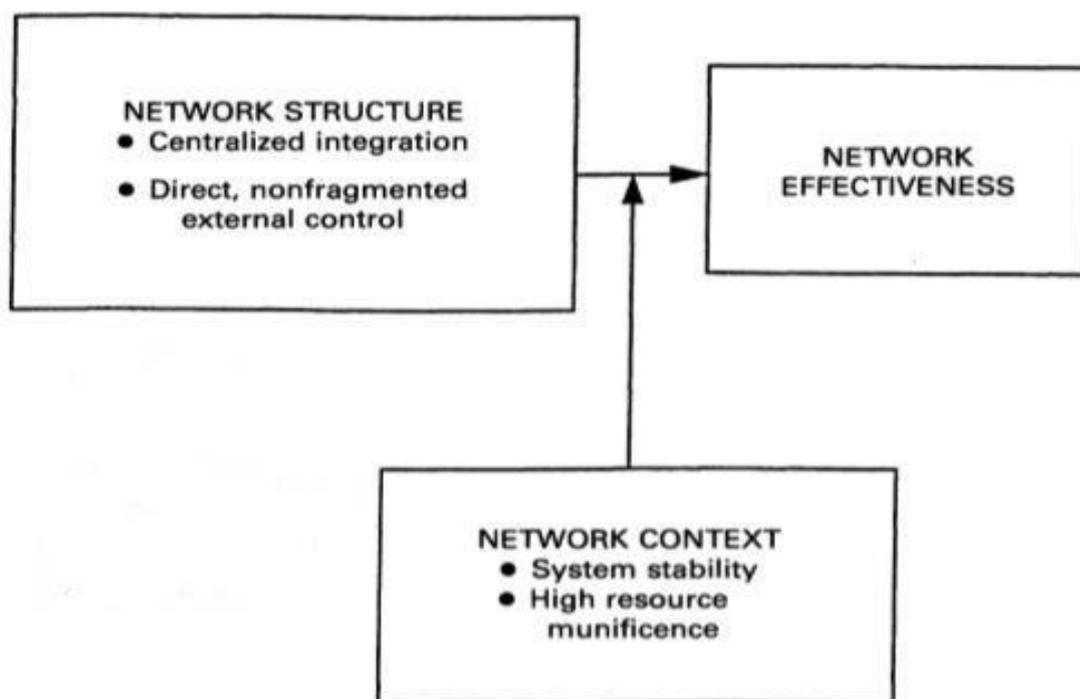


Figura 5 Modello di Network effectiveness realizzato da Provan e Milward (1995).

Secondo gli studiosi, un network è efficace quando è integrato, maggiormente quando l'integrazione sarà realizzata attraverso la centralizzazione del network. Al contrario, un network caratterizzato da collegamenti tra i membri della rete decentralizzati e frammentati sarà meno efficace delle reti centralizzate.

Nello specifico del contesto in cui si trova la rete, l'efficacia di quest'ultima aumenterà in condizioni di stabilità generale del sistema, anche se la stabilità da sola non è una condizione sufficiente per la sua efficacia (Provan e Milward 1995). Di certo, le reti che hanno recentemente subito cambiamenti sostanziali saranno molto meno efficaci di quelle stabili (Pfeffer e Salancik 1978, Granovetter 1973). L'impatto della stabilità sull'efficacia della rete è legato alla sua capacità di fornire maggiore certezza e sicurezza sia ai membri della rete sia a chi usufruisce dei beni e servizi prodotti e distribuiti da questi (Granovetter 1973, Provan e Milward 1995).

L'importanza di stabilità per l'efficacia di un network porta a un dilemma interessante: Pfeffer e Salancik (1978) hanno infatti osservato che l'incertezza causata dai cambiamenti ambientali rischia di ripercuotersi sulle organizzazioni interdipendenti in alcuni modi con conseguenze imprevedibili. In altre parole, in un

network interdipendente, se avviene un cambiamento a una parte del sistema, quel cambiamento si abatterà su tutto il sistema. La soluzione a questo problema organizzativo è stata suggerita da Daft e Weick (1984), il quale vede come migliore alternativa, quella di mantenere legami liberi, o ciò che egli ha definito "sistemi quasi scomposti", guadagnando i vantaggi del collegamento, ma senza gli effetti potenzialmente negativi causati da possibili cambiamenti del sistema.

Per quanto riguarda la disponibilità delle risorse, i risultati della ricerca di Provan e Milward (1995) indicano che quando il contesto di una determinata rete è caratterizzato da scarsità di finanziamenti, è improbabile che si verifichino risultati efficaci a livello di rete, anche se non si escludono livelli estremamente bassi di efficacia.

3.2.3 Modelli di rete

Il modello di Provan e Milward è stato negli anni molte volte ripreso ed elaborato. Provan e Kenis (2008) propongono una discussione teorica sulla struttura, la gestione e l'efficacia di tre tipologie ideali di governance, le quali si differenziano su due dimensioni: il livello di centralizzazione delle funzioni di governance e il grado di partecipazione dell'organo di governo nella rete stessa.

Il primo modello è quello delle reti a gestione partecipata, nella quale i membri della rete condividono i compiti di governance, sono responsabili delle attività e delle prestazioni della rete, nonché delle relazioni della rete stessa con i clienti o con altri soggetti esterni (Moretti 2017). I meccanismi attraverso i quali sono assegnati i ruoli e distribuite le diverse attività di competenza possono essere formali o informali, mentre la distribuzione del potere è equa, anche se emergono alcune differenze a seconda delle dimensioni delle imprese partner, della loro legittimità e potere di mercato.

Secondo modello è quello delle reti gestite da un'organizzazione leader, la quale viene selezionata dai membri della rete e che si assumerà la piena responsabilità per le attività della rete, per le sue prestazioni e per le relazioni con i soggetti esterni.

Quest'ente è dunque a capo di una struttura centralizzata, e prenderà decisioni a nome e per conto dell'intero sistema.

Il terzo e ultimo modello di network governance prevede a capo un'entità amministrativa centralizzata esterna alla rete. I membri della rete infatti, possono decidere di selezionare una terza parte che sia responsabile delle attività, delle prestazioni e del coordinamento all'interno del sistema (Moretti 2017). L'ente amministrativo potrà assumere il ruolo di broker (Lingo e O'Mahony 2010), ossia occuparsi della mediazione tra l'ente centrale e i vari membri della rete, oppure il ruolo di network orchestrator, ovvero organizzare e gestire tutte le attività in maniera autonoma (Dhanarai e Parkhe 2006; Paquin e Howard-Grenville 2013).

Questi tre modelli differiscono in base alla risposta che danno a tre quesiti: efficienza o inclusività, legittimità interna o esterna, stabilità o flessibilità. Nel modello a gestione partecipata ci sarà una maggiore propensione all'inclusione, alla legittimità interna e alla flessibilità. Le reti gestite da organizzazioni leader saranno invece focalizzate sull'efficacia, la legittimità esterna e la stabilità. Infine, le organizzazioni amministrative di rete perseguiranno l'efficacia, la legittimità prima interna, poi esterna e la stabilità (Moretti 2017).

Un altro interessante contributo alla letteratura sui modelli di governance secondo la leva della centralizzazione è quello di Bodega (2004), il quale, prendendo in analisi diverse destinazioni turistiche di montagna, delinea quattro strutture interorganizzative a seconda del grado di integrazione e di centralizzazione del potere. In particolare, egli identifica un modello ibrido sull'efficacia della rete, definito modello a costellazione, che unisce una fitta rete di rapporti orizzontali tra gli stakeholder al potere centralizzato della DMO, la quale garantirà un equilibrio tra concorrenza e collaborazione. Le relazioni inter-organizzative sono flessibili ed estese a tutti gli operatori, non vedono soggetti ostruzionistici, ma sono legami che si costruiscono e si rafforzano nel tempo, riducendo la necessità di accordi formali (Bodega 2004).

3.3. La distribuzione del potere e il grado di influenza all'interno della rete

Come discusso in precedenza, le reti si presentano come sistemi complessi e dinamici, dati i vari e numerosi elementi che le compongono. Questa continua evoluzione delle strutture di rete avviene a causa dell'azione intenzionale degli individui che appartengono alla rete (Ahuja e al. 2012) e allo stesso tempo a causa delle relazioni che costituiscono la struttura della rete che influiscono sull'agire dei membri (Moretti 2017). All'interno di un tale sistema dinamico, numerose sono le sfide e i problemi legati alla pianificazione delle collaborazioni all'interno di una destinazione turistica e soprattutto alle possibili dinamiche interne più efficaci da adottare per favorirle (Beritelli e Laesser 2011).

I benefici derivanti da tali legami sono stati discussi in precedenza e possono essere sinteticamente raggruppati in vantaggi individuali e reciproci (Jamal e Getz 1995). I vantaggi reciproci comprendono uno sviluppo turistico più efficace ed efficiente (migliorando in tal modo il vantaggio competitivo della destinazione), un maggiore grado di sostenibilità ambientale e socioculturale e la prevenzione dei conflitti. I benefici individuali sono invece riscontrabili in una rappresentanza più efficace per alcuni gruppi, nella maggiore disponibilità di risorse per alcuni membri, che avranno così meno incertezza e più potere e influenza nei processi decisionali e saranno più sicuri riguardo il successo potenziale della loro singola impresa, infine nella gestione più efficace delle risorse spesso scarse del settore pubblico e una maggiore soddisfazione dei singoli residenti (Jamal e Getz 1995).

L'efficacia di un'organizzazione di rete aumenta se questi benefici sono distribuiti tra tutti i membri, che dovranno perciò essere unanimemente coinvolti nella pianificazione e gestione della destinazione (Getz & Jamal 1994; Ritchie e Crouch 2003). Tuttavia, seppur coinvolti all'interno del sistema, il grado di coinvolgimento degli stakeholder non sarà mai uguale e ancora più ineguale sarà la distribuzione del potere tra di loro (Beritelli e Laesser 2011).

In realtà, molti studi hanno affermato come la distribuzione disomogenea del potere può avere effetti positivi sul raggiungimento di un alto grado di collaborazione all'interno della destinazione, in quanto un determinato gruppo di stakeholder ottiene un maggiore controllo che gli permetterà di coinvolgere e ottenere la fiducia degli altri membri della rete e stimolarli alla collaborazione (Jamal e Getz 1995, Volgger e Pechlaner 2013).

Un sistema turistico frammentato e poco coeso sarà al contrario terreno fertile per lotte di potere, gli stakeholder più potenti si sentiranno minacciati da una potenziale perdita di controllo sui processi decisionali e sulle risorse, mentre gli stakeholder minori e i residenti possono sentirsi indotti a pensare che il loro peso nelle decisioni è di poco conto (Jamal e Getz 1995).

Per questo motivo, la distribuzione diseguale del potere tra i diversi stakeholder all'interno di una destinazione non va interpretata come elemento che attenta alla cooperazione. Al contrario, il vantaggio di aumentare il proprio potere di influenzare i processi decisionali è visto come un elemento che incoraggia a prendere parte alla rete (Jamal e Getz 1995).

Wrong (1979) esegue una distinzione tra forme di potere involontarie e volontarie, queste ultime suddivise in forme di manipolazione e persuasione. Queste forme di potere permettono a determinati attori di ottenere un certo grado di influenza, se comunemente riconosciute dai membri della rete, affermando in questo modo la loro autorità (Bornhorst 2009, Volgger e Pechlaner 2013). L'autorità, infatti, è "the institutional code within which the use of power as medium is organized and legitimized" (Pfeffer e Salancik 1978, p. 243).

Possono essere identificate varie fonti che apportano potere a determinati membri della rete piuttosto che ad altri: prestigio e risorse economiche (Lenski 1966), la differenza di status sociale ed economico (Ford e Johnson 1998) e le caratteristiche personali, comprese competenze ed esperienze (Wrong 1979). Queste leve enfatizzano come il potere e il suo riconoscimento siano percezioni socialmente costruite (Beritelli e Laesser 2011). La reputazione infatti non è un attributo intrinseco del soggetto, piuttosto è la rappresentazione collettiva di esso. (Beritelli e Laesser 2011).

Unendo queste riflessioni al modello di Provan e Milward, il potere e l'influenza centralizzata in un numero ristretto di attori fa sì che questi godano di benefici, tra cui un maggior controllo sulle risorse e maggiore peso nella preparazione delle decisioni, nonché sulle scelte finali. A proposito di processi decisionali, si può distinguere tra due categorie di decisioni, quelle di tipo "Problem Solving" e quelle di tipo "Decision Making" (Pearl, 1984). Con il problem solving si fa riferimento a

scelte riconducibili a problematiche ricorrenti, già praticate, e per le quali sono individuate metodiche risolutive sperimentate. Per Decision Making invece si intendono le scelte riconducibili a problematiche poco circostanziate, in cui l'applicazione di una qualsiasi metodologia diventa difficile, se non impossibile, per mancanza dei presupposti fattuali. La principale distinzione fra le due funzioni risiede nel fatto che, nella presa di decisione, il decisore deve selezionare, fra le possibili alternative, quella che ritiene la più idonea, mentre, nella soluzione di problemi, il solutore deve prevalentemente generare possibili azioni, indirizzate a raggiungere l'obiettivo prefissato (Baldi 2006).

Con tale distinzione si qualifica una ulteriore dicotomia, quella tra "rischio" ed "incertezza", dove l'incertezza sussiste solo quando non vi è possibilità di effettuare calcoli di probabilità dei possibili esiti, mentre il rischio interviene quando le probabilità di ogni scelta sono ben note (Barile 2009).

A tal proposito, può essere introdotta una strategia che, con evidenza empirica, ha mostrato di influenzare in misura significativa i processi decisionali, ovvero *framing practices* (Kahneman e Tversky 1981), concetto che negli anni è stato applicato agli ambiti di studio più disparati.

3.3.1 Framing practices

Le attività di framing consistono in processi di influenza selettiva sul modo di percepire dei significati, in maniera tale da incoraggiare certe interpretazioni e scoraggiarne altre (Kaplan 2008). Attraverso le attività di framing si può dunque predeterminare il comportamento degli individui nei processi di scelta, partendo dal presupposto che i soggetti sono diversi tra loro e sono perciò dotati di differenti capacità percettive: il modo in cui viene descritto e proposto il problema in questione è in grado di influenzare la scelta che verrà presa a quel riguardo (Kahneman e Tversky, 1981, 1992).

Specie in una situazione di incertezza o di rischio, quando c'è la necessità di prendere scelte strategiche e non si riesce a trovare un accordo, gli attori esperti e che hanno più capacità di traino fanno in modo che il loro frame venga considerato

come quello, mobilizzando l'azione degli altri attori a loro favore, in modo da raggiungere il risultato sperato (Kaplan 2008). Le attività di framing vengono perciò attuate per incanalare gli altri verso un particolare modo di percepire e vedere le cose e farli arrivare a prendere delle decisioni nella direzione voluta (Daft e Weick 1984).

Secondo la prospettiva di Goffman, i frames non sono semplicemente degli strumenti da tirare fuori in determinate situazioni, ma piuttosto delle "schemata of interpretation" che modellano il modo degli attori di percepire il mondo e i loro interessi così come il loro modo di prendere scelte (Goffman 1974, 1986). Queste strategie vengono non solo adottate in caso di decisioni imminenti, ma vanno anche più in generale a stabilire la direzione strategica dell'organizzazione (Kaplan 2008).

Kaplan (2008) ha esplorato la connessione tra le attività di framing e le politiche di strategy-making, esaminando secondo quali modalità un frame si afferma piuttosto che un altro e il modo in cui questo frame va a influenzare la strategy-making. In particolare, la studiosa ha dimostrato come determinati stakeholder cercano di trasformare i loro frame cognitivi in una determinata situazione nei frame predominanti attraverso un certo tipo di relazioni con gli altri attori e con una comunicazione continua e quotidiana. Questi attori vanno a plasmare i frame degli altri attraverso interazioni costanti che portano alla formazione di coalizioni e di conflitti. In base agli interessi e ai risultati aspirati, i proponenti si uniscono e proseguono insieme le framing practices in modo da neutralizzare l'opposizione e costruire coalizioni. Le coalizioni si costituiscono intorno ai frame più potenti e le coalizioni potenti sono quelle che andranno a formare le policy (Benford e Snow 2000).

Determinati attori riescono a ottenere potere non perché lo possiedono a prescindere, piuttosto perché attraverso attività di framing vanno ad affermare la legittimità del loro potere e la legittimità del loro frame, orientando la scelta degli altri attori in direzione dei loro obiettivi e facendo credere loro che la soluzione proposta corrisponda anche ai loro interessi (Benford e Snow 2000). Tuttavia, gli interessi non sono qualcosa di prefissato, al contrario sono soggetti a costanti mutamenti e interpretazioni. Ogni individuo ha un proprio bagaglio di conoscenze accumulate con le diverse esperienze lavorative e non fatte e, in base a queste,

ognuno reputa importanti determinati interessi piuttosto che altri (Bonetti 2006). Gli attori che vogliono affermare la legittimità del loro frame, andranno a scegliere gli interessi che attirano di più l'attenzione della collettività in quel dato contesto e facendo ciò si motivano ancora di più anche loro stessi (Kaplan 2008).

Dal momento che potenzialmente ogni attore può affermare il proprio potere all'interno della rete, occorrono "legitimacy battles" per rafforzare la propria posizione (Benford e Snow 2000). Molti attori lavorano per far predominare il loro frame affermando la legittimità di quest'ultimo oppure indeboliscono la legittimità dei frame e l'autorità delle coalizioni che sono in opposizione con loro (Benford e Snow 2000, Kaplan 2008). Quindi la tecnica è o rafforzare la legittimità dei propri frame o attentare a quella degli altri, a maggior ragione quando gli attori non hanno abbastanza prove e fonti tangibili per affermare la loro legittimità. Queste battaglie di legittimità hanno l'effetto di definire le posizioni di ciascuno, mettere in evidenza le differenze con gli avversari e mobilitare gli attori neutrali a prendere una posizione (Cooper 2009). Le attività di framing quindi non vanno viste come strumenti per giustificare le azioni prese attraverso il potere in un momento successivo, piuttosto come una parte integrante del processo che porta alle decisioni finali e soprattutto il frame modella la posizione ma non è la posizione stessa. (Kaplan 2008). Per questo motivo sono strategie da utilizzare con cautela e non a piacimento degli stakeholder.

Se le strategie di framing utilizzate portano a una decisione che va a buon fine, allora quel dato frame utilizzato si va ad affermare come quello predominante e di successo; se invece si rivela inefficace, nel senso che non porta all'azione collettiva, allora rimangono divergenze, le attività irrisolte e le decisioni rimandate (Kaplan 2008).

Molteplici frame sono inoltre simbolo di innovazione e cambiamento: le strategie di framing danno infatti la possibilità a nuove coalizioni di prevalere e sostituire quelle vecchie. Come detto in precedenza, l'affermazione del proprio frame è la risorsa attraverso la quale un attore può ottenere potere e, di conseguenza, qualsiasi attore può ottenere questo potere. Tuttavia, resta da capire se la possibilità di affermare il proprio potere sia davvero estesa a tutti gli attori che operano all'interno del sistema (Kaplan 2008).

Talvolta, il contesto in cui vengono utilizzate queste attività può essere visto come predominato da (senior) manager più esperti e potenti che utilizzano le attività di framing per tenere costantemente tutto sotto il loro controllo (Pfeffer 1981). Oppure può accadere che un frame vada a legarsi saldamente all'organizzazione e che resti sempre quello predominante, nonostante in passato si sia rivelato inconcludente o fallimentare (Kaplan 2008). Per questo motivo l'organizzazione non è in grado di rispondere in maniera adeguata ai cambiamenti perché un frame superato, fossilizzato e istituzionalizzato continua a predominare. In questi casi, si procede per inerzia, le decisioni sono rimandate e le questioni irrisolte (Kaplan 2008).

In conclusione, l'organizzazione di una destinazione turistica, a maggior ragione se si trova in una fase di stallo o di incertezza, offre la possibilità a nuovi attori di farsi largo e ottenere visibilità e potere, di affermare i loro frame in base al contesto, sovvertendo le gerarchie di potere all'interno di una organizzazione, in virtù della dinamicità che contraddistingue il sistema.

Nel capitolo successivo, verranno presi in analisi la struttura e il contesto di una destinazione turistica, in particolare le forme di collaborazione presenti in essa, la presenza di equilibrio nella distribuzione del potere tra i vari operatori e la capacità di alcuni soggetti di avere maggior peso nei processi di decision-making.

CAPITOLO 4. IL CASO DI VICO EQUENSE

4.1 Descrizione della destinazione e organizzazione turistica

Delineato il quadro teorico, è stata selezionata la città di Vico Equense, località turistica del Mezzogiorno, come caso empirico sul quale poter applicare le teorie discusse. Questa destinazione si presta al presente framework teorico in quanto presenta un contesto di operatori privati le cui dinamiche interne sono molteplici e di variegata natura e una struttura istituzionale e manageriale ancora in fase di definizione. La ricerca farà luce sul livello di cooperazione tra gli attori pubblici e privati e sull'organizzazione amministrativa della destinazione, in particolare su come questi due fattori influenzino il successo della destinazione.

Vico Equense è una cittadina di 20.000 abitanti, situata alle porte della penisola sorrentina, in una posizione strategica grazie alla vicinanza a destinazioni turistiche affermate quali Sorrento, Capri, costiera amalfitana, scavi di Pompei ed Ercolano, Vesuvio e città di Napoli.

La città si estende su un vasto territorio collinare su cui sono disseminati tredici frazioni, casali e borghi, con la possibilità di raggiungere il mare e la montagna in pochi minuti. L'orografia del territorio ha fatto sì che nei secoli si creassero diverse comunità, ai margini del progresso e dell'innovazione, che, seppur appartenenti allo stesso comune, non sono mai riuscite a indentificarsi in esso (Esposito, Gargallo 2014). Fra il centro storico di Vico e le aree periferiche infatti, manca uno spirito unitario e un sentimento di appartenenza che ha acuito l'incomprensione e la diffidenza reciproca. Pertanto, è possibile parlare di Vico come territorio di tante comunità, legate dall'appartenenza alla stessa società intesa esclusivamente come organizzazione politica.

Vico Equense possiede un'innata vocazione turistica che ha portato a una significativa crescita e soprattutto a un'emancipazione economica, che ha plasmato la sua struttura economico-produttiva. Di conseguenza, si sta sviluppando un apparato di servizi, attività ricreative e attrazioni di vario genere che portano da un lato a rendere la destinazione competitiva rispetto alle zone circostanti tradizionali e già affermate e dall'altro a creare nuove opportunità di lavoro. Negli ultimi anni in

particolare, il territorio si è caratterizzato sempre più come sede di eccellenze gastronomiche e ristoranti già rinomati si sono visti confermare e riconoscere il proprio prestigio anche con l'attribuzione di stelle Michelin e di premi di rilievo nazionale ai migliori chef.

Vico Equense ha in dotazione un'offerta turistica piuttosto variegata, riportata nella tabella di seguito:

CATEGORIA DI STRUTTURA	
Hotel 5 stelle	2
Hotel 4 stelle	10
Hotel 3 stelle	4
Hotel 2 stelle	2
Hotel 1 stella	2
Bed and Breakfast e Affittacamere	109
Case Vacanze	81
Agriturismi	22
Dimore storiche di lusso	2
Campeggi e villaggi	4

Tabella 1 Strutture alberghiere ed extra-alberghiere presenti sul territorio di Vico Equense. Dati forniti dall'ufficio al turismo.

In particolare, sono di seguito riportati i numeri dei posti letto per categoria i quali, visti i macroscopici incrementi delle strutture alberghiere, potrebbero essere non ancora pienamente pregnanti per effetto di eventuali sacche di evasione.

CATEGORIA STRUTTURA	NUMERO POSTI LETTO
Strutture alberghiere	1500
Strutture extra-alberghiere	1150

Campeggi	162
----------	-----

Tabella 2 Numero posti letto per categoria

Negli ultimi anni è stato registrato un positivo incremento degli arrivi e delle presenze, con una particolare concentrazione nei mesi di giugno, luglio, agosto e settembre:

	2016	2017	VARIAZIONI%
ARRIVI	62.747	63.225	18,33
PRESENZE	262.533	285.832	8,28

Tabella 3 Arrivi e presenze 2016/2017 città di Vico Equense. Dati forniti dall'ufficio al turismo

Per quanto riguarda la struttura organizzativa pubblica riguardante il turismo, è presente l'azienda autonoma di soggiorno e turismo, la quale svolge un essenziale ruolo nell'ambito della promozione, dell'accoglienza dei turisti e della distribuzione di materiale informativo. Al 1987 risale la prima legge che prevede lo scioglimento di tale azienda e la creazione sostitutiva di un ATP (Agenzia Promozione Turistica). Tuttavia, oltre che una drastica riduzione del personale, cioè da dieci a tre dipendenti, l'ufficio è rimasto in una situazione in via di definizione.

Passando ad analizzare la variabile progettuale, si riscontra un continuo fermento, in termini di progettualità esistente sul territorio, prevalentemente finalizzata a riqualificare il turismo locale. Una parte significativa di questi progetti sviluppati rientra nell'ambito del Piano Operativo comunale per gli anni 2016-2021. A partire dal 2017 sono infatti stati effettuati investimenti per il turismo, la cultura e lo sviluppo sostenibile del territorio che hanno giovato in maniera significativa al turismo vicano e che hanno favorito l'affermazione di Vico Equense come destinazione turistica completa e non più come meta di passaggio o di appoggio per altre destinazioni (Della Corte, Del Gaudio, Savastano, Piras, Iavazzi 2015).

A proposito della riqualificazione e tutela della sentieristica e delle aree di interesse naturalistico, è stata riaperta la funivia sul Monte Faito e sono stati avviati trekking tour e bike tour gratuiti per stimolare il turismo montano. Per potenziare la formazione professionale, sono stati finanziati corsi di lingua inglese per gli

operatori turistici. Sono migliorati i collegamenti stradali e marittimi, in particolare con l'introduzione del collegamento via mare per Capri, con una conseguente riorganizzazione e riqualificazione dell'area portuale.

Tuttavia, nonostante il panorama attuale dell'offerta turistica si presenti piuttosto attraente, non esistono forme di offerta complesse che vedono la collaborazione delle imprese private del territorio: ad esempio, non esiste un'agenzia di trasporti ed escursioni via terra e mare né un'agenzia di viaggi che propone pacchetti turistici focalizzati su Vico Equense, piuttosto si continua a fare riferimento ad agenzie e tour operator di dimensioni più grandi basati a Sorrento.

La vicina città di Sorrento svolge infatti un ruolo centrale per dotazione di posti letto e dinamicità imprenditoriale oltre al brand forte conosciuto in tutto il mondo.

TIPOLOGIA DI STRUTTURA	NUMERO POSTI LETTO AL 2016
Hotel 5 stelleL e 5 stelle (8)	1050
Hotel 4 stelle (50)	6431
Hotel 3 stelle (31)	2365
Hotel 2 stelle (4)	41
Hotel 1 stella (3)	40
Strutture extra-alberghiere (530)	1099
Alloggi agroturistici (8)	47
Campeggi e villaggi (9)	1640
Affittacamere (140)	1269
Totale	13.982

Tabella 4 Numero posti letto strutture alberghiere ed extra- alberghiere di Sorrento.

<http://www.ilmegliodisorrento.com/osservatorio-sul-turismo/>

	2015	2016
--	-------------	-------------

ARRIVI	640.111	601.765
PRESENZE	2.417.450	2.285363

Tabella 5 Arrivi e presenze per gli anni 2016/2017 della città di Sorrento.

<http://www.ilmegliodisorrento.com/osservatorio-sul-turismo/>

Per questo motivo, la città fa da traino alle località limitrofe, molto simili tra loro nell'offerta di servizi e attrattività. Nel 2014 è stato istituito il Distretto turistico della Penisola Sorrentina con l'obiettivo di proteggere, valorizzare e stimolare la cooperazione tra i sei comuni della costiera, sviluppando un percorso strategico comune. Tuttavia, così come tanti altri tentativi di consorzi e associazioni avvenuti negli anni, il distretto si è rivelato fallimentare dal momento che esiste come istituzione ma l'ultima assemblea risale al 2014². Inoltre, queste forme di aggregazione non hanno mai portato a una distribuzione omogenea dei benefici e dei profitti, anzi, le cinque mete satelliti si trovano a un livello inferiore e subordinato rispetto a Sorrento, che continua a detenere il monopolio (Della Corte, Micera, Savastano 2007; Della Corte 2015).

Prendendo in analisi gli arrivi e le presenze della città di Sorrento, si nota una durata media del soggiorno del 3,7% nel 2016 e 3,8% nel 2015. Considerata la permanenza media a Sorrento nel 2008 pari a 4,2%, i dati evidenziano che la città sta vivendo un turismo più giornaliero o "mordi e fuggi" e soprattutto confermano che la città sta perdendo la capacità di prolungare il soggiorno del turista. Ovviamente, i dati non riescono a cogliere eventuali fenomeni di "non rilevato" e di "sommerso", vista la significativa presenza di abitazioni private destinate ad uso turistico per le quali non esiste alcun obbligo di rilevazione.

Per quanto riguarda Vico Equense, la permanenza media dei turisti è del 4,18% nel 2016 e arriva al 4,5% nel 2017. Per questo motivo, mentre una città turisticamente affermata come Sorrento vede una contrazione dei tempi di permanenza dei turisti, la città di Vico invece si posiziona come destinazione prescelta da turisti interessati a un soggiorno più lungo. Nonostante queste statistiche turistiche di partenza più che positive, come emergerà dalla ricerca, non sembra ancora stata definita alcuna

² Consultazione sito ufficiale del distretto <http://www.distrettopenisolasorrentina.it/>

pianificazione strategica atta al posizionamento di Vico come destinazione prescelta per un soggiorno di medio-lungo periodo.

Nei paragrafi successivi verrà analizzato l'attuale livello di competitività della destinazione prendendo in considerazione il grado di coesione e collaborazione all'interno del sistema, il potere decisionale delle istituzioni e il grado di coinvolgimento degli stakeholder in tali processi decisionali.

4.2 Ricerca empirica e strumenti utilizzati: la metodologia di Gioia

L'approccio di ricerca adottato per questa analisi è stato quello proposto da Gioia (2013). La metodologia di Gioia (Gioia's Methodology) è un metodo di ricerca di tipo induttivo, che predilige un approccio qualitativo e interpretativo, "dando voce alle interpretazioni di chi vive l'esperienza" (Corley e Gioia, 2004, p.178; Gioia Corley e Hamilton 2013). La metodologia di Gioia - spesso criticata perché priva di rigore scientifico - è in grado di dare "rigore qualitativo", trasparenza e credibilità alla ricerca di tipo induttivo, nonostante la mancanza di dati verificabili in senso quantitativo e oggettivo.

La metodologia si articola in tre fasi. Dopo aver effettuato la raccolta dei dati, si comincia con la prima fase, chiamata analisi di primo ordine (*First Order Analysis*) che consiste nell'identificazione nei dati raccolti dei concetti ritenuti rilevanti e dai quali bisogna partire. Si procede poi con la seconda fase, detta di secondo ordine (*Second Order Analysis*), nella quale si vanno a cercare le differenze e le somiglianze tra i concetti individuati nella prima fase in modo da ridurre il numero di categorie emerse, e si continua poi con l'etichettatura di questi con termini chiave presi da adeguati riferimenti teorici, oppure, se mancanti, con una breve frase descrittiva.

A seguire, si prosegue con la raccolta dei concetti simili in una dimensione più generale, definita *Aggregate Dimension*, in modo da confrontarli facilmente con i concetti della letteratura esistente per dimostrare la validità e veridicità dei dati raccolti. In questo modo, dai dati grezzi si è giunto all'individuazione dei temi cardine dell'analisi e si potrà a questo punto passare alla costruzione di una

struttura a partire da questo specifico caso studio ma che potrà essere utilizzata per l'analisi di altre eventuali destinazioni.

4.2.1 La raccolta dei dati

Ai fini dell'applicazione del metodo di Gioia, la ricerca è stata avviata con la raccolta dei dati tramite interviste a diversi stakeholder pubblici e privati che operano direttamente e indirettamente nel settore turistico e che ricoprono ruoli apicali. In questo modo, si è riuscito a cogliere a pieno le micro-dinamiche della destinazione e a capire l'effetto che possono avere le azioni di un singolo individuo sul funzionamento e sulla struttura generale del sistema (Moretti 2017).

Nella selezione dei soggetti da intervistare, è emerso innanzitutto il problema che a un livello locale, in una piccola cittadina come quella presa qui in analisi, non sempre si trovano le varietà e la quantità di attori richiesti affinché si possa parlare di un vero e proprio sistema turistico.

I soggetti scelti – intervistati nel periodo compreso tra il 10 luglio e il 30 agosto 2018- sono stati diciassette, di seguito elencati:

INTERVISTATI	NUMERO DI INTERVISTE	DURATA
<i>Settore pubblico</i>		
Pubblico 1 Azienda Soggiorno e turismo	3	2h
Pubblico 2 Ufficio Turismo	1	20 min
<i>Associazioni e consorzi</i>		
Associazione 1 Associazione commercianti A.Co.Ve.	2	1h
Associazione 2 Associazione Pizzerie Vicane	1	40 min
Associazione 3 Consorzio Provolone del Monaco D.O.P.	1	1h
Associazione 4 Direzione Social World Film Festival	1	2h
<i>Settore commerciale</i>		
Commerciale 1 Museo dell'arte casearia	1	40 min
Commerciale 2 Guida ambientale	1	30 min
Commerciale 3 Imprenditore commerciale	1	1h
Commerciale 4 Imprenditore commerciale	1	30 min
Commerciale 5 Imprenditore commerciale	1	30 min
Commerciale 6 Agenzia di viaggi	1	20 min
Commerciale 7 agenzia di viaggi	1	1h
<i>Settore ospitalità</i>		
Ospitalità 1 Imprenditore alberghiero	1	40 min
Ospitalità 2 Imprenditore alberghiero	1	45 min
Ospitalità 3 Imprenditore alberghiero	1	20 min
Ospitalità 4 Ex direttore di albergo	1	20 min
	20	12h 5 min

Figura 6 Elenco soggetti intervistati, numero e durata delle interviste.

L'intervista somministrata ha seguito un'impostazione semi-strutturata, in maniera tale da lasciare spazio all'intervistato per esprimersi liberamente sugli argomenti trattati. La durata delle interviste è variata da venti minuti a un'ora.

Dopo aver effettuato le interviste, la ricerca è proseguita seguendo le fasi previste dal metodo Gioia con l'individuazione dei concetti chiave inseriti nella seguente struttura (*figura 6*).

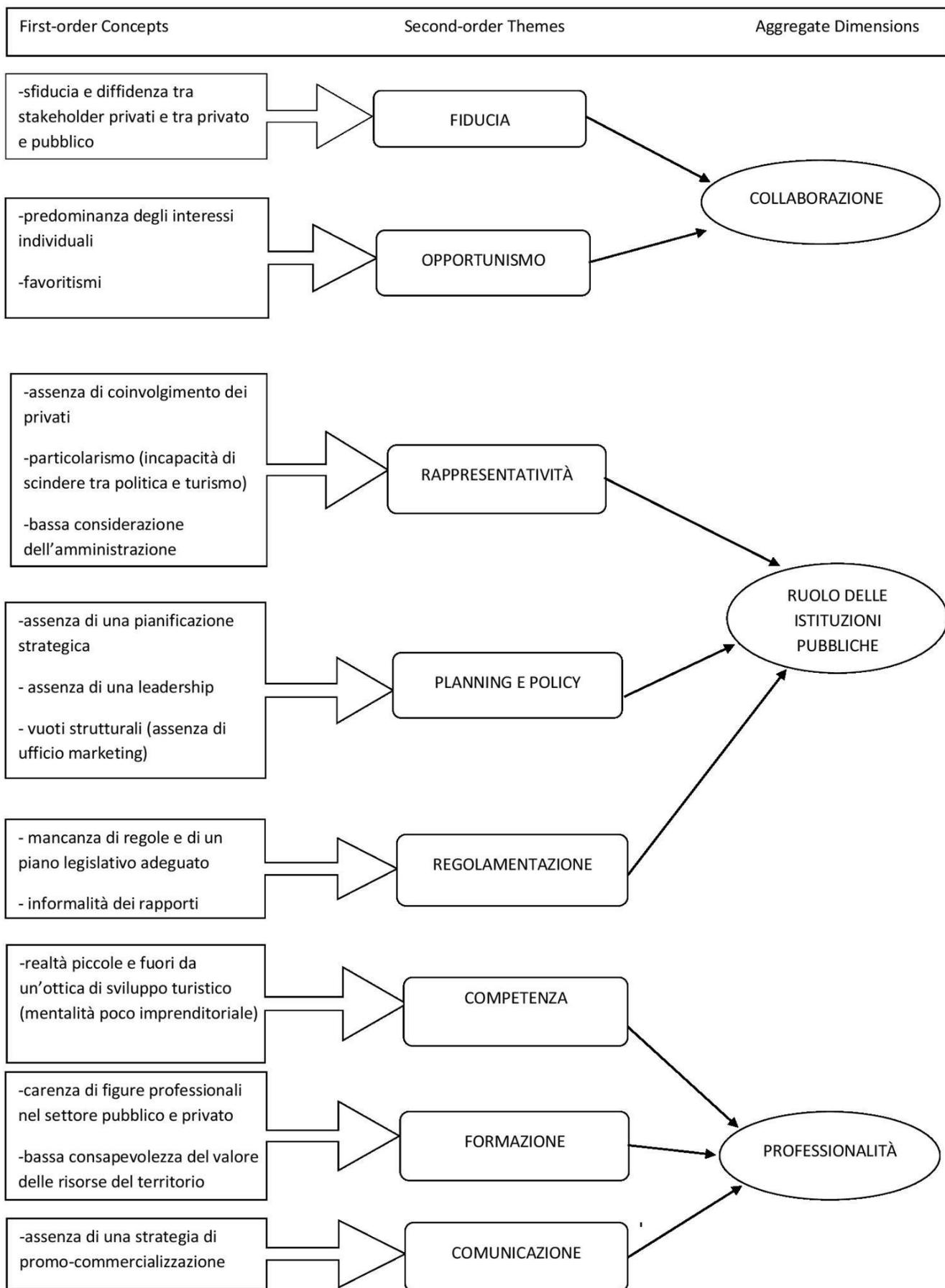


Figura 7 Struttura dati.

L'analisi dei dati ha portato all'individuazione delle macro-aree – definite dalla metodologia di Gioia come dimensioni aggregate – più ricorrenti nelle discussioni con i soggetti e sono tre: la **collaborazione**, il **ruolo delle istituzioni pubbliche** e la **professionalità**.

4.2.2 Collaborazione

La tematica più ricorrente nelle interviste è stata quella della **collaborazione**, riscontrabile nella mancanza di **fiducia** e nell'**opportunismo**. Dalle risposte degli operatori infatti, emerge un'evidente frammentazione e tendenza all'autonomia imprenditoriale che impedisce la creazione di una rete integrata. La diffidenza reciproca tra gli operatori privati è la motivazione principale che incide sul potenziale sviluppo di un'ottica di rete, alla quale si aggiunge una sfiducia verso l'ente pubblico. Il risultato è una realtà in cui enti pubblici e imprenditori di ogni genere operano in maniera individuale e spontanea, talvolta improvvisata.

“Non siamo capaci di mettere realmente a nudo le nostre potenzialità e far sì che si crei un gioco di squadra, non per competizione, piuttosto perché siamo convinti che i nostri interessi vadano coltivati singolarmente, facendo muro, difendendo il nostro prodotto per timore che qualcuno possa copiarlo” (Commerciale 3).

Sul territorio sono presenti alcune associazioni culturali, sportive, di volontariato e parrocchiali principalmente legate ai confini della frazione o borgata in cui sono state create e poi ci sono due associazioni professionali che sono A.Co.VE (Associazione Commercianti di Vico Equense) fondata nel 2015 e l'associazione Pizzerie Vicane, fondata nel 2016. I presidenti di queste ultime hanno espresso le difficoltà incontrate nel coinvolgere le realtà più piccole, *“estremamente sfiduciose e restie a mettersi in gioco”* (Associazione 2) e del rifiuto a partecipare per mancanza di tempo o di capitale economico.

Gli intervistati concordano sul fatto che alla base di questa sfiducia e diffidenza ci sia la predisposizione generale all'opportunismo, ovvero la tendenza a far prevalere i propri interessi su quelli collettivi, cercando di trarre sempre il massimo vantaggio da ogni opportunità: *“purtroppo, così siamo stati abituati a vedere. Dietro ogni*

consorzio o tentativo di associazione si è sempre rivelato un secondo fine, ovvero la speculazione. Questa diffidenza è quasi giustificata, perché sono dinamiche che esistono da sempre e sono destinate a persistere” (Commerciale 6).

4.2.3 Il ruolo delle istituzioni pubbliche

Secondo tema rilevante emerso è il **ruolo delle istituzioni pubbliche**. Dalle interviste agli operatori privati è emersa innanzitutto una mancanza di ascolto da parte dell'amministrazione delle esigenze e interessi, soprattutto per le realtà più piccole, che rappresentano la fetta più grande del tessuto commerciale-turistico vicano.

L'ente pubblico da parte sua cerca di incentivare l'aggregazione tra i vari operatori in associazioni di categoria, in modo che queste ultime possano filtrare le esigenze comuni e farsi portavoce degli interessi della categoria per poi presentarle all'amministrazione *“affinché questa possa interfacciarsi con interlocutori rappresentativi e qualificati” (Pubblico 2).*

L'A.Co.VE è l'unica associazione ad aver stabilito un tavolo di discussione permanente, per cui regolarmente si riunisce con i referenti pubblici, ovvero l'assessore al turismo, il sindaco e il comandante dei vigili urbani. *“Il loro lavoro è tantissimo e molto spesso non riescono a ottemperare in tempi brevi le richieste che vengono fuori da queste riunioni, che in realtà sono cose semplici e che a volte non appaiono all'occhio di chi rimane in ufficio” (Associazione 1).* Singolare è l'impegno e il ruolo svolto da questa associazione che coinvolge attività commerciali, le quali spesso vengono sottovalutate nello sviluppo turistico di una destinazione, mentre a Vico Equense giocano un ruolo chiave. Sul territorio è infatti presente un fitto tessuto commerciale, il quale però è restato ancorato a un approccio localistico, senza avere particolare ambizione a crescere e senza cogliere la capacità moltiplicativa del turismo. Tuttavia, si vede un miglioramento capitanato dallo spirito di intraprendenza di alcune attività commerciali.

Il resto degli operatori invece, lamenta il mancato coinvolgimento nella pianificazione strategica e l'assenza di tavoli di discussione: *“siamo chiamati in causa solo quando loro (l'amministrazione) hanno qualche esigenza, la convocazione serve per comunicare una decisione già presa, non per una eventuale discussione e progettazione comune”* (Commerciale 4).

Tuttavia, le poche assemblee convocate hanno spesso assunto un carattere propagandistico, sottolineando l'incapacità di scindere il fare politica dal fare turismo: *“Durante qualche rara riunione di categoria si è sentito discutere di valorizzazione, di investimenti per i mezzi di trasporto, viabilità e promozione di eventi. Tuttavia, queste iniziative sembrano essere fatte appositamente per dimostrare di aver svolto per bene il proprio mandato e assicurarsi di essere rivotati alle elezioni successive, non perché ci sia la reale volontà di creare un'organizzazione a rete”* (Ospitalità 1).

Questo atteggiamento fa sì che gli operatori privati vedano nell'ente comunale un ostacolo piuttosto che un supporto, il quale *“invece di incentivare la collaborazione, agisce lui stesso in competizione con gli operatori privati”* (Associazione 3).

L'ente pubblico invece, dovrebbe agire seguendo dinamiche non molto diverse da quelle di un'azienda e soprattutto *“dovrebbe capire quello che realmente è importante per l'azienda non quello che può essere importante e utile per un amico dell'azienda”* (Commerciale 5). Infatti, viene più volte sottolineato che chi è a capo deve prendere decisioni definitive in virtù di ciò che reputa utile e giusto per la società e in virtù della propria esperienza, anche a rischio di inimicarsi qualcuno e di diventare impopolare. Invece, *“la paura di perdere il consenso porta all'immobilità, a un atteggiamento equilibrista o, peggio ancora, a un'attenzione particolare per gli stakeholder più potenti e influenti in modo da assicurarsi i voti”* (Associazione 3). Ai particolarismi si aggiunge anche *“un'ignoranza generale e un'inconsapevolezza dei propri diritti per cui una cosa che spetta di diritto al cittadino è fatta passare come una grazia ricevuta; gli operatori più piccoli sono per questo timorosi, sentendosi sudditi invece che cittadini”* (Ospitalità 1).

La bassa considerazione dell'amministrazione da parte degli operatori locali influisce negativamente sul grado di rappresentatività di questa e del

riconoscimento del suo potere, impendendo le istituzioni di affermarsi come figura leader. Gli intervistati infatti, percepiscono la mancanza di un soggetto *“che faccia da promotore, che abbia un certo carisma e una buona reputazione e che soprattutto si faccia carico delle responsabilità”* (Associazione 2).

Appurata l'assenza di coinvolgimento degli operatori privati da parte dell'amministrazione, si è deciso di indagare su come questa è organizzata internamente nello specifico dell'ufficio al turismo e sulle strategie turistiche messe in atto. Dalle interviste è emersa la completa assenza di una governance operativa e la mancanza di una strategia turistica o una pianificazione a medio o lungo termine che coinvolga l'intero territorio: *“è una situazione molto complessa, nel senso che non esiste una progettualità di base da condividere con la parte imprenditoriale”* (Commerciale 4). Al momento, la questione risulta molto delicata visto che non esiste alcun ente responsabile-gestore del turismo a Vico Equense: l'ufficio sopracitato infatti, svolge essenzialmente una funzione logistica e burocratico-amministrativa. Vuoto strutturale anche per le attività di comunicazione e marketing, per le quali non è presente alcun addetto.

Il successo turistico che sta conoscendo Vico in questi ultimi anni non è dovuto alla pianificazione strategica capitanata dall'autorità di governo, ma è piuttosto frutto della professionalità e intraprendenza degli operatori privati. *“Il turismo nel Mezzogiorno è strettamente legato al meteo per cui se quando è bel tempo le strade sono affollate dai turisti, non significa che la città ha adottato un'efficace politica turistica. Anzi, per la maggior parte si tratta di escursionisti che prendono ma non danno nulla alla destinazione, se non sovrappollamento e immondizia”* (Commerciale 3). Al contrario, la pianificazione strategica ha come obiettivo quello di rendere attrattiva una destinazione turistica a prescindere dalle condizioni metereologiche, offrendo una rete integrata di servizi, attività e attrattive che combattono altresì la stagionalizzazione.

Una delle motivazioni principali per cui una destinazione come Vico Equense necessita di una pianificazione è la mancata **regolamentazione** e l'assenza di un piano legislativo adeguato. La tendenza al lassismo e i particolarismi hanno portato alla creazione di dinamiche e rapporti la cui chiarezza e formalizzazione ne metterebbero in discussione la legittimità o addirittura la legalità.

Soprattutto a proposito dell'apertura delle numerose strutture extra-alberghiere, *“si è lasciato agire gli operatori come mine vaganti, senza una specifica regolamentazione riguardo standard nei quali rientrare, tariffe minime da rispettare, tantomeno è stata delineata una prassi chiara per la registrazione degli ospiti, lasciando via libera al lavoro nero”* (Ospitalità 2). La mancanza di dettami unici unita a decenni di speculazione ed eccessivo sfruttamento del territorio, alla lentezza burocratica e allo spirito campanilistico, scoraggia gli operatori del luogo a investire o anche semplicemente a riqualificare e potenziare le proprie strutture. *“È la politica che blocca lo sviluppo: se magari sostieni il partito politico in opposizione, bisogna andare in causa con il comune per ottenere un permesso”* (Ospitalità 1). Ma sono soprattutto i potenziali stakeholder esterni a essere scoraggiati da policies assembleate in maniera informale e da azioni così frammentate e non coordinate.

Di conseguenza, anche le poche forme di collaborazione tra operatori sono di tipo amichevole e informale, create per soddisfare interessi comuni non per spirito di aggregazione. La forma di relazione prevalente tra le singole imprese turistiche è quella dei rapporti classici, commerciali, di filiera (con fornitori e clienti). Anche per quanto riguarda le collaborazioni tra operatori privati ed enti pubblici, si tratta per lo più di partnership finalizzate alla promozione del territorio, oppure opportunità commerciali e forme tradizionali ormai obsolete di collaborazione alimentate dalle opportunità agevolative offerte più che da una condivisa visione strategica. Un imprenditore che gestisce un ristorante stellato di grande fama e che quindi accoglie una clientela di qualità descrive amareggiato che *“Quando un cliente mi chiede un consiglio, posso consigliargli in maniera informale un determinato servizio perché ne ho usufruito personalmente e mi sono trovato bene. Ma non ho nessuna filiera a cui fare riferimento e non ho nessuna certezza che quell'operatore che ho consigliato sia in grado di soddisfare il cliente, perché egli agisce e lavora a modo suo, non ha dettami e non c'è nessuno che controlli la qualità del suo lavoro”* (Commerciale 3).

4.2.4 Professionalità

Nel macro-tema della **professionalità** rientrano diverse tematiche. Innanzitutto, dalle interviste è emerso che manca una piena conoscenza del patrimonio culturale e storico del territorio e quindi una consapevolezza del suo valore tra gli operatori turistici e ancora più grave tra la popolazione locale *“nonostante la maggior parte degli operatori siano nati, cresciuti e residenti a Vico Equense”* (Pubblico 1).

La mancata consapevolezza del valore del territorio impedisce di coglierne le potenzialità turistiche e quindi i benefici economici che si potrebbero trarre da un'adeguata valorizzazione e creazione di un'offerta integrata: *“se il comune ha un'alta qualità della vita, qualsiasi proprietà entro i suoi confini vale di più. Il turismo accresce notevolmente questo valore, apportando benefici non solo agli operatori che lavorano nel settore, ma a tutti gli attori che operano sul territorio e più in generale alla società intera”* (Commerciale 1).

Molti di questi ne hanno percepito le potenzialità in termini di business, ma hanno puntato a un turismo mordi e fuggi, non sostenibile e a breve termine: *“Questo non vuol dire saper gestire il turismo, è semplicemente subirlo e sfruttarlo”* (Commerciale 2).

Inoltre, la maggior parte degli intervistati concorda sul fatto che Vico Equense continua a essere considerata una località di passaggio e di appoggio per raggiungere le mete limitrofe più famose e soprattutto più costose ed esclusive: *“funziona un po' come un imbuto, è una destinazione che fa da alternativa quando la costiera sorrentina si riempie. Vico Equense mangia la fetta di turisti che avanza dalla costiera”* (Commerciale 6). Questo *“ha impedito lo sviluppo di una vera e propria consapevolezza turistica e di una specifica cultura dell'accoglienza”* (Commerciale 6).

Emerge dunque un'attitudine passiva e di attesa degli operatori, i quali fanno fatica ad entrare in un'ottica imprenditoriale e a cercare nuovi clienti e nuovi mercati, dal momento che sono abituati ai clienti che arrivano in maniera spontanea.

Tuttavia, i presidenti di ACOVE e Pizza a Vico hanno sottolineato come gli operatori membri delle rispettive associazioni *“abbiano percepito i profondi cambiamenti che sta attraversando la città, la sua crescita turistica e il conseguente bisogno di tenersi sempre al passo con le esigenze e gli interessi dei turisti affinché questo incremento sia continuo e perpetuo negli anni a venire”* (Associazione 2).

Il panorama di imprenditori di Vico Equense consiste principalmente di operatori che gestiscono attività familiari da decenni, imprenditori che fanno turismo alla vecchia maniera, portando avanti la tradizione con professionalità e dedizione: *“quando ami quello che fai e ci sei nato dentro è molto facile fare bene il proprio lavoro. Si è talmente abituati alla qualità e alla professionalità che non si conosce altro modo di lavorare se non bene”* (Commerciale 5). Tuttavia, di operatori che mancano di spirito imprenditoriale ce ne sono molti e *“si tratta di persone abituate a dinamiche di speculazione e sfruttamento che non hanno minimamente a cuore uno sviluppo turistico integrato della città.”* (Commerciale 1).

Come accennato in precedenza, negli ultimi anni è aumentato esponenzialmente il numero di case vacanze e bed and breakfast di piccole dimensioni. La maggior parte di questi operatori si dedica a queste attività nel tempo libero perché quotidianamente esercita altre professioni: *“si tratta di persone prive di esperienza nel settore, che avviano piccole attività in maniera improvvisata, ma che oggi giorno rappresentano il numero più elevato delle strutture ricettive presenti sul territorio, quindi hanno un certo peso nelle decisioni”* (Pubblico 2). Queste piccole realtà sono fuori da un’ottica di sviluppo turistico a lungo termine, dal momento che hanno spese ristrette -non hanno alcun dipendente - e il capitale che hanno investito è irrisorio. Inoltre, *“vedono che c’è tanta domanda sulle piattaforme di prenotazione, quindi coltivarsi il cliente e curare la visitor experience non rientra nelle loro priorità”* (Ospitalità 3).

Per questo motivo, conciliare le esigenze e richieste di questi operatori con quelle di attori affermati e appartenenti a categorie diverse sembra impossibile: *“è inutile sedersi a tavola con queste persone, si parlano due lingue diverse”* (Ospitalità 1). Queste piccole strutture, tuttavia, sono di grande utilità quando le strutture grandi sono al completo, situazione che accade spesso considerato il ridotto numero di alberghi.

Dalle interviste emerge che una delle principali cause della mancata organizzazione di rete sia proprio il numero limitato di grandi strutture alberghiere. Secondo gli intervistati infatti, sono i grandi imprenditori alberghieri a essere interessati alla valorizzazione del territorio circostante la struttura e ad avere una visione a lungo termine dati i considerevoli investimenti fatti. A tal proposito, è stato fatto un

paragone con la città di Sorrento, che invece conta un numero considerevole di strutture alberghiere da 4 stelle in poi, i quali, nonostante le dinamiche di opportunismo e sfiducia non dissimili da Vico Equense, hanno compreso la necessità di un'offerta turistica integrata e coesa e hanno creato un sistema di rete.

Gli intervistati estendono la carenza di figure professionali non solo all'ambito privato, ma anche al settore pubblico: *“Non si può rischiare e accettare di seguire persone che non hanno né 'adeguata preparazione tecnica e formativa né esperienza, ma che si avvalgono della loro folle incapacità di avere le capacità perché ricoprono una carica pubblica. Sono figure dubbie, pensano a giovare dei benefici derivati dalla carica ricevuta e a cercare di assicurarsi il posto per le prossime elezioni, piuttosto che esercitare le funzioni richieste dal loro ruolo”* (Commerciale 4). Il malcontento generale degli operatori privati è quindi legato alla mancanza di persone disposte ad accorciarsi le maniche, a tradurre la propaganda in azioni concrete e immediate: *“manca chi porta a 'Cardarella”* (Ospitalità 4).

Punto debole è anche quello della formazione, in particolare la carenza di competenze linguistiche di molti operatori che sono in contatto diretto con i turisti e che quindi non parlano inglese o hanno un livello scarsamente sufficiente. Gli intervistati concordano inoltre sulla mancanza di un'accoglienza multiculturale, ovvero si è poco attenti ai bisogni specifici di alcuni segmenti di domanda. Ad esempio, al di fuori di poche attività presenti nel centro storico, la maggioranza dei ristoranti non si è ancora adeguata agli orari di cena stranieri, semplicemente anticipando la cena alle 18:00. Ma soprattutto *“c'è la concezione che se si siede a tavola un turista, bisogna aumentare i prezzi”* (Commerciale 7).

Ultima tematica rilevante che rientra nel tema della professionalità è la comunicazione, nello specifico l'assenza di una strategia di promocommercializzazione. Il sito istituzionale e le pagine sui principali social network sono utilizzati per la comunicazione istituzionale e la veicolazione di informazioni riguardanti attività di valorizzazione e promozione del territorio, ma manca un piano di web marketing strategico e un piano di marketing turistico operativo a breve e a medio termine. Inoltre, nel 2016 è stata presentata l'iniziativa per la creazione di una app turistica per dispositivi mobili, ma è rimasto un progetto inconcluso.

Oltre all'eccessiva frammentazione delle informazioni sull'offerta turistica vicana, gli intervistati lamentano anche l'assenza di materiale informativo appropriato. In particolare, sottolineano le spese eccessive destinate ad attività promozionali inefficaci o alla realizzazione di mappe turistiche che contengono informazioni e nozioni ma, oltre gli sponsor, non vendono prodotti.

Per quanto riguarda la comunicazione tra ufficio al turismo e operatori del settore turistico, questa avviene principalmente attraverso mailing list differenziate per categorie di strutture ricettive, utilizzate principalmente per comunicare eventi culturali. Tuttavia, gli operatori si lamentano della trasmissione inefficace di queste informazioni in quanto spesso non sono accompagnate dalla fornitura del materiale pubblicitario apposito in modo da poterlo distribuire ai clienti e soprattutto si ritrovano spesso a essere disinformati sui particolari delle attività che dovrebbero consigliare.

4.3 Risultati

Dopo aver illustrato in maniera approfondita le macro-aree emerse dalla raccolta dati, è possibile passare alla discussione dei risultati. L'analisi mostra come una destinazione priva di una organizzazione a rete risulti inefficace e scarsamente competitiva, nonostante la vocazione turistica del territorio. Si parla perciò di network failure dal momento che, nonostante la presenza dei fattori ambientali ideali, non è stata formata alcuna rete.

A questo punto, si possono notare le coerenze con il modello di Provan e Milward (1995) sull'efficienza della rete. La ricerca infatti, contribuisce a dimostrare come le due variabili indicate dagli studiosi, ovvero il contesto e la struttura istituzionale della rete, incidano sull'efficacia della rete. Nello specifico del caso, la mancanza di un contesto di operatori pubblici e privati aperti alla collaborazione e di un ente (DMO) che ispiri fiducia e pianifichi in maniera sistematica la strategia turistica da adottare, risulta in una bassa performance della destinazione. Inoltre, si può

aggiungere che il contesto incide ancora più negativamente sulla rete quando è caratterizzato da scarsa formazione, mancata consapevolezza e mentalità chiusa e diffidente.

In questo modo, l'analisi effettuata può portare a un'estensione del modello, dal momento che le due variabili non solo determinano l'inefficienza e la scarsa competitività del sistema, ma impediscono la creazione di una vera e propria organizzazione a rete, nonostante la vocazione turistica innata, decretando perciò il fallimento della destinazione.

Dalle interviste effettuate, Vico Equense si mostra come una destinazione frammentata, caratterizzata da un contesto di attori pubblici e privati che operano in maniera individuale in virtù di una cultura imprenditoriale limitata che segue un approccio adattivo piuttosto che proattivo. Infatti, nonostante l'onda di cambiamento che ha trasformato la città in una destinazione turistica innovativa, non è ancora esaustivamente diffusa tra gli operatori del territorio e la comunità locale un'ottica di sviluppo adeguata al fine di sfruttare le potenzialità turistiche del territorio. Affinché questa emancipazione avvenga, è infatti indispensabile stimolare una serie di dinamiche culturali, economiche e politiche: le dotazioni culturali, storiche, paesaggistiche ed enogastronomiche che vanta il territorio sono essenziali, ma da sole non sono in grado di attivare sviluppo, se non affiancate da una volontà di metterle in rete.

Quando è stato chiesto se la modalità di gestione della destinazione dovesse essere sostituita da una forma di amministrazione che preveda un approccio di rete, la maggioranza ha esternato la propria volontà di prenderne parte. Tuttavia, pur riconoscendo l'importanza teorica, gli operatori sono consapevoli di quanto sia difficile coordinare il vasto numero di operatori, metterli insieme e amalgamarne gli interessi. In particolare, gli intervistati hanno individuato diversi ostacoli: diffidenza, opposizione al cambiamento, riluttanza a condividere le informazioni, conflitti e contrasti, opportunismo, favoritismi e infine sfiducia verso l'istituzione pubblica.

Infatti, dalle interviste emerge che l'ente pubblico mostra scarsa capacità di assumere un ruolo leader all'interno dell'organizzazione turistica della

destinazione, dal momento che non gode di una buona considerazione tra gli attori locali, né tantomeno viene riconosciuta la sua autorità. Dunque, *“le forze imprenditoriali, la professionalità, le capacità, lo spirito di iniziativa ci sono e le risorse anche, così come la consapevolezza di collaborare, però manca la fiducia verso l’ente comunale”* (Ospitalità 3).

Il malcontento della maggior parte degli operatori privati non è riferito nello specifico all’attuale giunta comunale, ma è piuttosto dovuto alla mancanza di una pianificazione strategica di base che esista a prescindere dall’amministrazione e dal partito politico che sale al potere, in modo tale da distinguere tra gestione della destinazione e contesto istituzionale e politico. Si dovrebbe infatti stabilire una pianificazione strategica turistica chiara e trasparente, che veda impegnate nel quotidiano persone competenti e con un’adeguata preparazione tecnica. Una pianificazione mirata sarebbe infatti in grado di portare a un contesto integrato e coeso che possa essere preso a riferimento da tutti gli operatori, a partire dalle grandi realtà fino alle piccole imprese, diverse tra loro ma che hanno come comune denominatore il fare economia.

La pianificazione strategica includerebbe inoltre una maggiore regolamentazione che incentivi lavori di miglioramento e riqualificazione e soprattutto sproni investimenti di stakeholder esterni alla destinazione.

Questa strategia dovrebbe essere creata da un organismo indipendente (DMO), che potrà essere composto da enti pubblici o privati o misto, che si occupi della pianificazione dell’offerta turistica e della sua gestione in maniera coerente, coordinata, collaborativa e partecipativa. Un ente capace di creare aggregazione in un sistema frammentato, caratterizzato da sfiducia, diffidenza e individualismo, che sia separato dalla giunta comunale e dal partito politico che sia salito al potere.

Nello specifico, la maggior parte degli intervistati evidenzia la necessità di un ufficio che si occupi della sola organizzazione di eventi, composto da operatori che siano in grado di valutare la qualità e l’efficacia dei progetti presentati, che possa sostenere gli operatori nell’organizzazione, preparazione e promozione degli eventi, ascoltando le loro esigenze.

In ogni caso, questo ambiente di scarsa coesione rispecchia e dipende anche dalla coesione esistente a livelli più ampi, cioè nel contesto della Penisola Sorrentina e dell'intera regione Campania, dove una pianificazione strategica attraverso una cooperazione orizzontale o verticale è quasi impossibile da raggiungere.

Seguire le orme della vicina città di Sorrento è una scelta necessaria – oltre ad essere la strategia più ovvia e facile visto il brand forte della città – dal momento che Vico non possiede ancora un apparato completo di beni e servizi. Tuttavia, affinché si possa parlare di cooperazione piuttosto che di subordinazione, è necessario sviluppare una filiera che metta insieme gli operatori locali, in modo da presentarsi alle altre destinazioni limitrofe come un sistema integrato, coeso e di conseguenza competitivo. *“Bisogna dare finalmente un'organizzazione a rete a un sistema troppo disorganizzato”* (Associazione 3)

Il turismo di Vico Equense è dominato da piccole e medie imprese, molte delle quali a gestione familiare, i cui lavoratori mancano di un training specifico e lavorano secondo dinamiche standardizzate e tradizionali. Questo tipo di imprese svolgono un ruolo importante nella crescita e nello sviluppo della destinazione, perché creano posti di lavoro e stimolano la competizione, nonostante, per ovvi motivi economici, facciano difficoltà ad affermare l'unicità e a diffondere in maniera ampia i loro prodotti. Anzi, per molti di questi, rendere esponenziale la loro vendita potrebbe essere pericoloso.

Ma è proprio grazie a queste caratteristiche salienti, spesso uniche, che questi prodotti, servizi e attività di nicchia possono riuscire a emergere e a creare forme alternative di turismo e ad attirare la domanda a usufruire di questi prodotti e servizi sul posto. Questa immagine di destinazione turistica alternativa e innovativa è data proprio dalla creazione di una rete, attraverso la quale anche una piccola località turistica può presentarsi sul mercato globale come competitiva.

Considerata l'articolazione geografica del territorio, Vico Equense è fuori da una serie di dinamiche turistiche da turismo di massa dal momento che metterebbe a rischio la capacità di carico e dovrebbe fronteggiare problemi quali sovraffollamento, congestione, mancanza di grandi strutture alberghiere e di facilities appropriate – problematiche già fortemente sentite negli ultimi anni.

Dall'analisi dei dati statistici, è emerso che Vico Equense ha visto aumentare negli ultimi anni la percentuale di permanenza media. Questo significa che la pianificazione strategica della destinazione dovrebbe mirare al posizionamento della città come destinazione per soggiorni di medio-lungo periodo. Lo sviluppo di una serie di attività di contorno e fattori di attrattiva alternativi, rappresenterebbe un ulteriore elemento di distinzione per la località, capace di comportare elevati livelli di performance in primis in termini di permanenza media. Inoltre, la presenza di un numero cospicuo di esercizi complementari sembra essere un buon indicatore di turismo giovanile, disposto ad accettare residenze meno confortevoli (e più dislocate) ma anche meno costose, e quindi un turismo più attratto da attività alternative e di contorno che aiutano a prolungare il periodo di soggiorno.

Per questo motivo, se si aspira a diventare una destinazione di successo, è necessario perciò puntare a un altro target e innalzare la qualità dei visitatori. Questo richiede un intenso lavoro da parte dell'ente pubblico, e soprattutto un salto di mentalità e visione da parte degli operatori privati, spesso troppo attenti ai meri interessi individuali e alle azioni tattiche di breve termine, piuttosto che a una visione di più ampio respiro. La particolarità del territorio e delle risorse in dotazione non va vista come ostacolo, piuttosto è ciò che dona peculiarità e unicità alla destinazione ed è intorno a queste che va cercata la pianificazione strategica più adeguata.

CONCLUSIONI

Lo scopo di questo studio è stato quello di valutare il ruolo essenziale della capacità di fare rete nell'ottenimento di una destinazione di successo e verificare quanto il contesto e la struttura istituzionale di tale rete influisca su tale risultato.

Ottenere una destinazione di successo è una sfida continua e soprattutto il percorso per raggiungerla non è unico e attuabile su ogni territorio. Il presente dibattito, dopo aver definito la destinazione turistica e illustrato le diverse modalità per gestirla, evidenziando il ruolo chiave che svolge la DMO nel fornire una leadership e coordinamento alla destinazione, si è concentrato sui fattori che ne determinano il successo. È stato preso come riferimento il modello di Bornhorst (2009), il quale individua la capacità di fare rete, le risorse, la trasparenza e la professionalità come le determinanti che influiscono positivamente sulla performance della destinazione e dell'annessa DMO.

È stata successivamente scelta la letteratura che si focalizza sulla capacità di fare rete, sui benefici che essa è in grado di apportare in un sistema turistico e dei diversi meccanismi di coordinamento che ne scaturiscono (Moretti 2017). All'interno di tale sistema di rete possono configurarsi numerose e variegate dinamiche: nel presente dibattito teorico ne sono state analizzate diverse, tra cui il mancato equilibrio della distribuzione del potere tra i vari stakeholder, gli atteggiamenti di diffidenza e opportunismo e l'informalità dei rapporti, considerati come aspetti che incidono negativamente sul successo della rete.

In particolare, è stato preso in analisi il modello di Provan e Milward (1995), secondo il quale la buona performance della rete è fortemente correlata alla struttura istituzionale dalla quale è gestita e al suo contesto. I due studiosi dimostrano la necessità di avere una struttura centralizzata e un sistema operativo caratterizzato dalla disponibilità alla cooperazione e all'integrazione da parte degli stakeholder coinvolti.

Il lavoro empirico ha avuto come oggetto di studio la città di Vico Equense ed è consistito nel valutare quanto la capacità di fare rete sia presente all'interno della destinazione e nella successiva individuazione e analisi del contesto e della

struttura istituzionale. Vico Equense è una località turistica del Mezzogiorno dalla vocazione innata al turismo, viste le risorse peculiari che la caratterizzano e la posizione strategica che la colloca alle porte della penisola sorrentina. La ricerca si è sviluppata attraverso una serie di interviste somministrate agli attori più di rilievo sul territorio, in maniera tale da cogliere le dinamiche interne dal punto di vista di chi opera quotidianamente nella destinazione.

Dalle interviste è emerso un contesto poco propenso alla collaborazione, caratterizzato da opportunismo, sfiducia e diffidenza tra gli operatori privati e soprattutto nei confronti dell'ente pubblico, il quale ha manifestato limiti gestionali dovuti alla mancanza di una pianificazione strategica. Questa strategia dovrebbe essere creata da un ente manageriale, che potrebbe essere composto da enti pubblici o privati o misto, atto alla gestione integrata e coesa, che faccia da stimolo alla collaborazione e che garantisca innovazione e competitività alla destinazione. Ad oggi, tale organo risulta ancora inesistente, facendo sì che la gestione turistica venga utilizzata come strumento di propaganda politica piuttosto che come specifico ambito di investimento che richiede una destination governance ad hoc.

Dai risultati delle interviste effettuate, il modello teorico della rete gestita da un'organizzazione leader si distingue come quello più adeguato a una destinazione turistica in fase di definizione come Vico Equense. Questa leadership - che verrebbe selezionata dai membri aderenti al sistema - andrebbe ad assumersi la responsabilità per le attività della rete, per le sue prestazioni e per le relazioni con i soggetti esterni, ponendosi a capo di una struttura centralizzata e prendendo decisioni a nome e per conto dell'intero sistema.

La ricerca va quindi a dimostrare empiricamente il peso delle due variabili individuate da Provan e Milward (1995) sull'efficienza della rete, dimostrando infatti come la mancanza di un contesto di operatori pubblici e privati aperti alla collaborazione e di un ente (DMO) che ispiri fiducia e pianifichi in maniera sistematica la strategia turistica da adottare, contribuiscano alla bassa performance della destinazione. In questo modo, l'analisi effettuata può portare a un'estensione del modello, dal momento che le due variabili non solo determinano l'inefficienza e la scarsa competitività del sistema, ma ostacolano la creazione di una vera e propria organizzazione a rete, nonostante la vocazione turistica innata, decretando perciò il

fallimento della destinazione.

Dalla ricerca emerge un terzo fattore che acuisce il fallimento, ovvero la professionalità, intesa in termini di mancata consapevolezza del valore delle risorse in dotazione e conseguente mancanza di una visione di mercato, scarsa formazione e assenza di un'efficace strategia di comunicazione per la promozione e valorizzazione del territorio.

Un limite che presenta la ricerca è che in una piccola realtà locale come quella presa in analisi spesso non si trovano le varietà e quantità di stakeholder richiesti affinché si possa parlare di sistema turistico, e soprattutto mancano le forme basilari di collaborazione tra gli operatori e tra gli operatori privati ed ente pubblico.

Tuttavia, i risultati ottenuti evidenziano l'importanza di sviluppare la rete in primis a un livello endogeno, ovvero in una dimensione locale, per poi potersi presentare a un livello esogeno, ovvero in una rete globale, come un sistema piccolo ma ben integrato. Inoltre, l'approccio localistico permette di cogliere alcune micro-dinamiche della destinazione che in un'analisi più ampia non verrebbero notate e soprattutto offre la possibilità di capire l'effetto che possono avere le azioni di un singolo individuo sul funzionamento e sulla struttura generale del sistema.

Infine, la ricerca sembra suggerire che è opportuno un riassetto a livello amministrativo e l'adozione di una governance coerente che apporti una visione strategica al territorio, che vada a progettare e sviluppare l'offerta turistica e che incentivi la formazione e la professionalizzazione. Nella destinazione analizzata esiste infatti un'offerta implicita, ma questa non è ancora adeguatamente organizzata e quindi va sviluppata, riflettendo sulle proposte commerciali offerte attualmente dagli operatori e su quelle potenziali. Questo sviluppo può avvenire solo attraverso una riorganizzazione del ruolo dell'amministrazione, con l'ente pubblico che faccia da pivot e stimoli il contesto degli operatori alla collaborazione.

BIBLIOGRAFIA

- Ahrne, G., Brunsson N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization* 18(1), 83-104.
- Ahuja, G., Soda, G., Zaheer, A. (2012). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448,
- Amato V. (2013). Innovazione, impresa e competitività territoriale nel Mezzogiorno. Aracne editrice.
- Baldi, P. L. (2006). Decision Making. *Emergency Care Journal*, 2(3), 18-21.
- Baker, M.J., Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and hospitality research*, 8(2), 79-97.
- Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of management*, 26.3, 367-403.
- Barucci, P., Becheri, E. (a cura di). (2006). L'Industria turistica nel Mezzogiorno: rapporto. Il Mulino.
- Benford, R. D., Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611-639.
- 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*, Vol.46(1), 96-107.
- Beritelli P., Laesser C. (2010). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. Elsevier.
- Beritelli, P., Laesser, C. (2011). Power dimensions and influence reputation in tourist destinations: Empirical evidence from a network of actors and stakeholders. *Tourism Management*, 32. (6), 1299-1309.

Beritelli P. (2012). Destination governance: aspetti critici di gestione ed organizzazione, in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli.

Beritelli, P., Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership—defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*, 69(1), 25-46.

Bieger, T. (1998). Reengineering Destination Marketing Organisations: The Case of Switzerland. *The Tourist Review*, 53(3), 4–17.

Bodega, D., Cioccarelli, G., Denicolai, S. (2004). New Inter-Organizational Forms: Evolution of Relationship Structures in Mountain Tourism. *Tourism Review*, 59(3), 13–19.

Bonetti, E., Petrillo, C. S., e Simoni, M. (2006). Tourism System Dynamics: A Multi-level Destination Approach. In L. Lazzeretti, C. S. Petrillo, *Tourism Local Systems and Networking*, pp. 111–133. New York: Elsevier.

Bornhorst T., Ritchie J.R.B., Sheehan L. (2009). Determinants of tourism success for DMOs and destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. Elsevier.

Brunetti F. (2002). Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch M. (a cura di), *Destination Management*. Torino: Giappichelli.

Buhalis D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, Vol. 21, 97-116.

Cooper, C., Scott, N., Baggio, R. (2009). Network Position and Perceptions of Destination Stakeholder Importance. *Anatolia*, 20(1), 33–45,

Costa C., Buhalis D. (2005). *Tourism Management dynamics*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International business review*, 6. (4), 361-386.

- Croes, R., Kubickova, M. (2013). From potential to ability to compete: Towards a performance-based tourism competitiveness index. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(3), 146-154.
- Crouch, G. I., Ritchie, J. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of business research*, 44(3), 137-152.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.
- Dallari, F. (2007). Distretti turistici tra sviluppo locale e cooperazione interregionale, in Bencardino F., Prezioso M. (a cura di), *Geografia del turismo*, McGraw-Hill, Milano.
- D'Angella, F., De Carlo, M., Sainaghi, R. (2010). Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations. *Tourism Review*, 65(4), 61-73.
- Della Corte, V., Sciarelli, S. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica. Padova: Cedam.
- Della Corte, V., Micera, R., Savastano, I. (2007). Il caso della Penisola Sorrentina, in Sciarelli, S. (a cura di), *Il Management dei sistemi turistici locali*. Torino: Giappichelli.
- Della Corte, V., Del Gaudio, G., Savastano, I., Piras, A., Iavazzi, A. (2015) L'impatto del turismo sull'economia campana. Le implicazioni nel settore dei beni culturali e delle attività produttive. Valtrend.
- Dhanarai, C., Parkhe, A. (2006). Orchestrating Innovation Networks. *The Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- D'Hartesse, A. (2000). Lessons in Managerial Destination Competitiveness in the case of.
- Dredge, D. (2006). Policy networks and the Local Organisation of Tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280.
- Dwyer L. and Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators in Current Issues in Tourism, Vol. 6(5), 369-414.

- Enright, M. J., & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach. *Tourism management*, 25(6), 777-788.
- Esposito V., Gargallo M. (2012). Le colline dei limoni neri. Gli abitanti, la vita socioeconomica e i protagonisti dell'Università di Vico Equense nel XVI secolo. Unitre.
- Ferri, M. A. (2012) Dai territori alle destinazioni turistiche. Domanda, offerta, e competitività. Milano: Franco Angeli.
- Flagestad, A., & Hope, C. A. (2001). Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective. *Tourism Management*, 22(5), 445-461.
- Ford, R. C., Wang, Y., & Vestal, A. (2012). Power asymmetries in tourism distribution networks. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 755-779.
- Formato R., Matarese G. (2003). Il turismo enogastronomico. *Rapporto sul turismo in Campania*.
- Franch, M. (2002). Destination Management: governare il turismo tra locale e globale. Torino: Giappichelli.
- Franch M. (2010). Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti. Milano: McGraw-Hill.
- Freeman, L. C., Roeder, D., Mulholland, R. R. (1979). Centrality in social networks: II. Experimental results. *Social networks*, 2(2), 119-141.
- Gilson, R. J., Sabel, C. F., Scott, R. E. (2009). Contracting for Innovation: Vertical Disintegration and Interfirm Collaboration. *Columbia Law Review*, 109(3), 431-502.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. New York, NY: Harper Colophon.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization studies*, 16(2), 183-214.

- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Gulati R., Nohria N., Zaheer A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., Zhelyazkov, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 6 531–583.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200.
- Hassan, S. S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of travel research*, 38(3), 239-245.
- Helper, S., MacDuffie, J., Sabel, C. F. (2000). Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism. *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443–488.
- Human S. E.; Provan K.G. (2000). Legitimacy Building in the Evolution of Small Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45(2), 327-365.
- Jamal, T. B., Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization Science*, 19, 729–752.
- Keller, P. (2000). Destination Marketing: Strategic Areas of Inquiry. In Manente M., Cerato, M. (a cura di), *From Destination to Destination Marketing and Managment*. Venezia: Cafoscarina.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. London, UK: SAGE.
- Kozak, M. (2002). Comparative analysis of tourist motivations by nationality and destinations. *Tourism management*, 23.3, 221-232.

Laws E. (1995). *Tourism Destination Management: Issues, Analysis and Policies*. New York: Routledge.

Lingo, E. L., O'Mahony, S. (2010). Nexus Work: Brokerage on Creative Projects. *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 47-81.

Manente M., Cerato M. (2000). Understanding the destination as a system: A proposed methodology, in M. Manente, M. Cerato (a cura di) *From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products*. Venezia: Cafoscarina.

Martini, U. (1996). L'offerta dei prodotti turistici di fronte alla complessità dei mercati: qualità, marketing, tecnologie per l'informazione e risorse umane.

Martini U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e Marketing delle destinazioni turistiche*. Torino: Giappichelli.

Martini U. (2007). Metodologia della ricerca in Sciarelli, S. (a cura di) *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Torino: Giappichelli.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual review of sociology*, 27(1), 415-444.

Migliaccio, M., & Matarazzo, M. (2011). Un modello di cooperazione pubblico-privato nel processo decisionale di destination building: il caso del Sannio. *Sinergie rivista di studi e ricerche*, (66).

Mihalič, T. (2000). Environmental management of a tourist destination: A factor of tourism competitiveness. *Tourism management*, 21(1), 65-78.

Moretti, A., Tamma, M. (2014). Making cultural Tourism network work- the role of collective actors. *Mercati e competitività*, 4, 63-83.

Moretti, A., Zirpoli, F. (2016). *A dynamic theory of network failure: the case of the Venice Film Festival and the Local Hospitality System*. Sage.

Moretti A. (2017). *The Network Organization. A Governance perspective on structure, dynamics, and performance*. Springer.

- Mutti, Antonio, (2000). Particularism and the Modernization Process in Southern Italy. *International Sociology*, Vol 15, 579 – 590.
- Murphy, P. E. (2013). *Tourism: A community approach (RLE Tourism)*. Routledge.
- Negrusa, A. L., Lupu, N., Coros, M. M., Moca, C. M. (2017). Destination Management Organization'S (Dmo'S) Roles, Structures and Performance–Comparative Analysis. In *Proceedings of the international management conference*, Vol. 11, No. 1, pp. 72-81.
- Padgett, J. F., Powell, W. W. (2012). The problem of emergence. In J. F. Padgett & W. W. Powell (a cura di), *The emergence of organizations and markets*, pp. 1–29. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Paquin, R. L., Howard-Grenville, J. (2013). Blind Dates and Arranged Marriages: Longitudinal Processes of Network Orchestration. *Organization Studies*.
- Park, S. H. (1996). Managing an interorganizational network: a framework of the institutional mechanism for network control. *Organization studies*, 17(5), 795-824.
- Pearce, D. G. (1992). Alternative tourism: Concepts, classifications, and questions. *Tourism alternatives: Potentials and problems in the development of tourism*, 15-30.
- Pearce D. G. (1997) Competitive Destination Analysis in Southeast Asia. *Journal of Travel Research*, Vol. 35(4), 16- 24.
- Pechlaner, H. (2000). *Destination Management: fondamenti di Marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Milano: Touring club italiano.
- Pechlaner, H., Raich, F., Beritelli, P. (2010). Destination governance. Special Issue, *Tourism Review*, 65(4), 4-85.
- Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012). Dal Destination management alla destination governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based. In *Destination governance: Teoria ed esperienze*, pp. 19-44.
- Pechlaner, H., Volgger, Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, 23(2), 151-168.

Pechlaner, H., Kozak, M., & Volgger, M. (2014). Destination leadership: a new paradigm for tourist destinations? *Tourism Review*, 69(1), 1-9.

Pede, A. (2009). La valorizzazione della destinazione turistica in ottica integrata. Il ruolo delle relazioni interaziendali nella creazione dell'immagine di una destinazione turistica: il caso Salento, pp. 91-134.

Pencarelli T., Forlani F. (2002). Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell'economia delle esperienze.

Petrillo C. S. (2012). La dimensione relazionale e sistemica della destinazione, in Pechlaner H., Panicia P., Valeri M., Raich F. (a cura di) *Destination Governance Teoria ed esperienze*. Torino: Giappichelli.

Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. New York, NY: Harper and Row Publishers.

Pike, S. (2007). *Destination marketing organisations*. Routledge.

Pizam, A. (1978). Tourism's impacts: The social costs to the destination community as perceived by its residents. *Journal of travel research*, 16(4), 8-12.

Podolny, J. M., Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57–76.

Podolny, J.M. (2001). Networks as the Pipes and Prisms of the Market. *American Journal of Sociology*, 107(1), 33–60.

Polci, S., Gambassi R., (2016). Piccolo (e fuori dal) comune, Cosa sta cambiando nell'Italia dei piccoli comuni.

Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behaviour*, 12, pp. 295–336.

Powell, W. W., Grodal, S. (2005). Networks of innovators. *The Oxford handbook of innovation*, 78.

Presenza, A. (2007). Destination management organization. Ruolo, organizzazione ed indicatori di performance, Angeli, Milano.

- Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J. B. (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Provan, K. G. (1983). The federation as an interorganizational linkage network. *Academy of Management Review*, 8(1), 79-89.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: A comparative study of four community mental health systems. *Administrative science quarterly*, pp. 1-33.
- Provan, K. G., Fish, A., Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, 33, 479–516.
- Provan, K. G., Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, pp. 229–252.
- Raab, J. (2002). Where do policy networks come from? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 12, pp. 581–622.
- Raich, F. (2006) Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten ein Ansatz für die Tourismus-Destination. Wiesbaden; Duv.
- Reed, M. G. (1997). Power relations and community-based tourism planning. *Annals of tourism research*, 24(3), 566-591.
- Rispoli M., Tamma M. (1995) Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri. Torino: Giappichelli.
- Rispoli M. (2001). *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*. Torino: Giappichelli.
- Ritchie, J. R., Crouch, G. I., Hudson, S. (2000). Assessing the role of consumers in the measurement of destination competitiveness and sustainability. *Tourism Analysis*, 5(2-3), pp. 69-76.
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2001). Developing operational measures for the components of a destination competitiveness/sustainability model: Consumer

versus managerial perspectives. In J.A. Mazanec (a cura di), *Consumer psychology of tourism hospitality and leisure*, pp. 1–17. Wallingford: CABI.

Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.

Rowley, T., Behrens, D., Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. *Strategic management journal*, 21.3, pp. 369-386.

Russo, M., Natali, A. (2009). Politiche industriali per i distretti, politiche di sviluppo ispirate dai distretti. La lezione di Sebastiano Brusco.

Sabel, C. F. (1996). Learning by Monitoring: The Institutions of Economic Development. In N. Smelser, R. Swedberg (a cura di), *The Handbook of Economic Sociology* (pp. 137–165). Princeton, NJ: Princeton University Press.

Sautter, E. T., Leisen, B. (1999). Managing stakeholders, a tourism planning model. *Annals of tourism research*, 26(2), 312-328.

Schrank, A., & Whitford, J. (2011). The anatomy of network failure. *Sociological Theory*, 29, 151–177.

Sciarelli S. (2007). *Il Management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*. Torino: Giappichelli.

Selin, S. W., Myers, N. A. (1998). Tourism marketing alliances: Member satisfaction and effectiveness attributes of a regional initiative. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), 79-94.

Simpson M. C. (2007). Community benefit tourism initiatives- a conceptual oxymoron? Elsevier, *Tourism Management* 1.18.

Tamma, M. (2000). Aspetti strategici del destination management in Pechlaner, H., Weiermair K. (a cura di). *Destination Management*.

Tamma M. (2002). Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*. Giappichelli Editore, pp. 11-38.

- Tamma, M. (2012). Aspetti strategici della destination governante. *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, pp. 125-146.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.
- Tinsley R., Lynch P. A. (2007). Small Business Networking and Tourism Destination Development: A comparative perspective. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol 8, 15-27.
- Tomlinson, P. R., Fai, F. M. (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis. *International Journal of Production Economics*, 141(1), 316-326.
- Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., Nasi, G. (2010). Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness. *Public Administration*, 88(2), 528–550
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35–67.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Volgger, M., & Pechlaner, H. (2013). Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*, 41, pp. 64-75.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.
- World Tourism Organization (WTO), (2004), *survey of destination management organizations*.
- Wrong, D. H. (1979). *Power: Its Forms. Bases and Uses* New York: Harper and Row.

Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.

SITOGRAFIA

<http://www.distrettopenisolasorrentina.it/index.php>

<http://www.ilmegliodisorrento.com/osservatorio-sul-turismo/>

<http://smartcity.vicoequense.gov.it/documents/10858/3215262/LINEE+PROGRAMMATICHE+2016.pdf>

<http://www.sorrentotourism.com/it/index.php>

<http://www2.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition>

<https://www.vicoequense.gov.it/>

<http://www.vicotourism.it/>

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio la mia relatrice Anna Moretti, che mi ha permesso di realizzare una ricerca sulla mia città natale, insegnandomi a osservarla in maniera obiettiva.

Ringrazio tutti gli operatori di Vico Equense che mi hanno dato la loro disponibilità per le interviste e che mi hanno permesso di conoscere a fondo e vedere con occhi diversi le bellezze che mi circondano da quando sono nata.

Ringrazio mia mamma e mio padre, che mi hanno sempre sostenuta, mio fratello, le mie sorelle e le mie nipotine, la cui lontananza mi ha fatta crescere e resa più forte.

Ringrazio le meravigliose persone che ho conosciuto durante questi due anni trascorsi a Venezia e soprattutto i colleghi dell'università, con i quali ho condiviso indimenticabili ricordi, pranzi, ansie e sorrisi.

Ringrazio Ciro, che ha sempre fatto il tifo per me e mi ha sostenuta anche nei momenti di sconforto. Infine, ringrazio la mia terra, la cui lontananza mi ha permesso di amarla ancora di più, motivando i miei studi e ispirandomi nel mio lavoro di ricerca.

Perché anche se si sta viaggiando e scoprendo il mondo, è normale avere nostalgia di casa.