



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo Interculturale dei
Sistemi Turistici
ordinamento ex D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

**Alte Dolomiti:
fallimento di governance
in un network di
destinazione in Comelico**

Relatore

Prof.ssa Anna Moretti

Laureanda

Maria Martini Barzolari
Matricola 836226

Anno Accademico

2016 / 2017

Indice

Introduzione	1
Capitolo I Il turismo e la destinazione turistica	5
1.1 L'evoluzione del turismo	5
1.2 La destinazione turistica	8
1.3 Modelli di gestione e configurazioni di offerta	12
1.3.1 <i>Sistema di offerta e Sistema Locale di Offerta Turistica</i>	13
1.3.2 <i>Modelli di destinazione: corporate (corporate, governed), community (community, constellation)</i>	18
1.4 Destination management and governance	20
1.4.1 <i>Destination Marketing</i>	27
1.5 Il ciclo di vita della destinazione	27
1.6 Competitività e sostenibilità (Ritchie & Crouch model)	29
Capitolo II Il turismo montano	37
2.1 Le peculiarità della destinazione montana	37
2.2 Ciclo di vita della destinazione alpina attraverso lo sviluppo dell'offerta	38
2.3 Le Dolomiti	44
2.4 La domanda turistica e la domanda nel turismo montano	45
Capitolo III Networks	49
3.1 Introduzione	49
3.2 Basi teoriche: approcci e concetti	50
3.3 Network Governance Approach	55
3.3.1 <i>Meccanismi di coordinamento</i>	55
3.3.2 <i>Traiettorie di network</i>	58
3.3.3 <i>Modalità di governance della rete</i>	59
3.3.4 <i>Legittimazione</i>	63
3.3.5 <i>La multi-dimensionalità</i>	65
3.4 Network Governance e Destination Governance: le aree di sovrapposizione con il turismo	65
3.4.1 <i>Approcci economici</i>	66
3.4.2 <i>Approcci di management</i>	69
3.5 Network Effectiveness e Network Failure	70
3.5.1 <i>Il fallimento della rete</i>	71

Capitolo IV Il contesto territoriale: Comelico-Sappada	77
4.1 L'area	79
4.1.1 <i>Il turismo</i>	82
4.2 I Comuni	86
4.2.1 <i>Sappada</i>	87
4.2.2 <i>Comelico Superiore</i>	89
4.2.3 <i>Santo Stefano di Cadore</i>	90
4.2.4 <i>San Pietro di Cadore</i>	91
4.2.5 <i>San Nicolò di Comelico</i>	92
4.2.6 <i>Danta di Cadore</i>	93
Capitolo V Il caso empirico	95
5.1 La metodologia e i dati	95
5.1.1 <i>Metodologia</i>	95
5.1.2 <i>I dati</i>	97
5.2 L'avvio del progetto	98
5.2.1 <i>Fase I: crescita</i>	101
5.2.2 <i>Fase II: apice</i>	106
5.2.3 <i>Fase III: crisi</i>	111
5.2.4 <i>Fase IV: stimolo e decisione</i>	114
Conclusioni	119
Bibliografia	125
Sitografia	141
Ringraziamenti	144

Introduzione

Il presente lavoro si focalizza sulle dinamiche di destinazione turistica, studiate attraverso la lente teorica delle reti, un *corpus* di letteratura che congiunge ambiti sociologici ed economici. L'obiettivo è dimostrare quali siano i fattori critici nel determinare la performance del network di destinazione, vista su due piani differenti: quello dei risultati economici e quello della *governance*.

Si parla qui di fallimento della rete: un tema studiato solo recentemente dalla letteratura, a partire dalla *legittimazione* come fattore multi-dimensionale critico nella performance di rete (Human & Provan, 2000), per poi passare ad una prima teorizzazione del fallimento di rete, assoluto o relativo secondo la presenza delle variabili “*opportunism*” e “*ignorance*” (Schrank & Whitford, 2011). Recentemente, Moretti e Zirpoli (2016) e Moretti (2017), hanno invece esplorato il lato dinamico del fallimento della rete in una prospettiva multi-dimensionale, legata non solo al network nel suo complesso, ma anche alle micro-dinamiche che si instaurano tra gli attori che sono parte della rete stessa.

Il caso empirico qui studiato è il progetto “Alte Dolomiti”, un network che nasce dall'incontro delle sei amministrazioni comunali dell'area Comelico-Sappada con l'intento di creare una destinazione turistica unica e integrata. La ricerca è stata condotta con un approccio partecipativo, secondo la metodologia dell'*action research*. Per fornire un quadro dinamico della vita e della performance del network, si è costruito un percorso evolutivo, fotografando cinque fasi di sviluppo della rete. In ogni fase sono messe in evidenza una serie di variabili (struttura, obiettivi strategici, dinamiche, *legittimazione*, *commitment*, competenze) e sono proposti dei modelli che rappresentino il variare delle *relazioni* tra gli attori.

Le variabili *commitment* e competenze si rivelano particolarmente significative nel determinare l'evoluzione della rete: la modifica degli equilibri in questo senso ha portato prima ad un intensificarsi delle relazioni e successivamente ad un sostanziale allentamento delle stesse. I risultati materiali del network, dato lo stretto arco temporale, non sono ad oggi misurabili in modo significativo; tuttavia, la considerazione della particolare svolta formale della rete ha consentito di riflettere sulle dinamiche di *governance* inclusive che sarebbero invece necessarie per lo sviluppo di una destinazione turistica.

Per inquadrare il caso empirico in una solida cornice teorica, nel primo capitolo si prendono in considerazione alcuni aspetti legati al turismo e alla destinazione turistica, in particolar modo le dinamiche evolutive dell'offerta e della domanda attualmente in corso (paragrafo 1.1), la definizione della destinazione turistica (paragrafo 1.2), i principali modelli di gestione individuati dalla teoria (paragrafo 1.3), l'evoluzione da *destination management* a *destination governance* (paragrafo 1.4) e infine il ciclo di vita della destinazione (Butler, 1980) (paragrafo 1.5) e il modello teorico di sostenibilità e competitività (Ritchie & Crouch, 2003) (paragrafo 1.6).

Dovendo poi individuare quali sono i fattori di specificità della destinazione esaminata nel caso empirico, si descrivono gli elementi caratteristici del turismo montano (capitolo II), cogliendo alcune dinamiche peculiari (paragrafo 2.1), disegnando uno specifico ciclo di vita (Keller, 2000) (paragrafo 2.2), considerando più da vicino il contesto dolomitico (paragrafo 2.3) e individuando infine quali siano le esigenze della domanda a cui l'offerta alpina deve rispondere (paragrafo 2.4).

Si esamina poi la letteratura relativa alle reti (capitolo III), introducendo i due approcci e i principali concetti (paragrafi 3.1 e 3.2), per poi focalizzarsi sul *Network Governance Approach* (paragrafo 3.3), attraverso i meccanismi di coordinamento (paragrafo 3.3.1), le traiettorie evolutive (paragrafo 3.3.2), le modalità di *governance* (paragrafo 3.3.3), l'indagine sulla legittimazione (paragrafo 3.3.4) e sulle molteplici dimensioni (paragrafo 3.3.5) che lo caratterizzano. Dal momento che il caso empirico prende vita in un contesto turistico, si prendono poi in considerazione le specifiche sovrapposizioni teoriche tra reti e turismo (paragrafo 3.4). Si esamina in seguito la principale letteratura sulla performance di rete (paragrafo 3.5), con particolare attenzione rivolta al *network failure* (paragrafo 3.5.1).

Per presentare il caso empirico, poi, è necessario spiegare le specificità territoriali del Comelico-Sappada (capitolo IV), dapprima considerando l'area nel suo complesso (paragrafo 4.1), per poi esaminare ciascun comune, al fine di individuare le posizioni relative, anche in termini di status, dei diversi attori della rete (paragrafo 4.2).

Nel capitolo quinto si fornisce poi la presentazione del caso empirico, partendo dalla metodologia partecipativa adottata e dalle modalità di raccolta dei dati. Si passa poi a descrivere le cinque fasi evolutive della rete (paragrafo 5.2): a conclusione di ciascuna di esse si è inserito un modello grafico dei nodi e dei legami della rete, evidenziando le principali modifiche avvenute.

Nelle conclusioni, infine, si individua la distinzione tra risultati (valutazione della *network effectiveness* secondo il modello proposto da Schrank e Whitford (2011)) e *governance*, considerando quali sono i fattori critici che permettono di valutare la performance della rete tenendo conto anche degli impatti sulla comunità (Moretti, 2017).

Capitolo I Il turismo e la destinazione turistica

1.1 L'evoluzione del turismo

Il turismo è stato definito dal WTO nel 1995 come quell'insieme di "attività delle persone che viaggiano verso, e si trovano in, luoghi diversi dal proprio ambiente abituale, per un periodo complessivo superiore ad un giorno e inferiore ad un anno consecutivo a scopo di svago, affari o per motivi diversi dall'esercizio di un'attività remunerata all'interno dell'ambiente visitato" (WTO, 1995).

Questa definizione, per quanto sufficientemente elastica da comprendere tutta una serie di fenomeni che si riconducono all'alveo del turismo, non aiuta però a definire quali siano le differenti modalità con cui i turisti svolgano queste "attività", né quali siano queste attività stesse: ovvero, quale sia il contenuto dell'offerta, e quali siano i contenuti dell'industria turistica. Il termine industria turistica si riferisce a un insieme eterogeneo di beni e servizi che in realtà non sono riconducibili ad un unico settore economico tradizionalmente definito ma si collocano in diversi ambiti: basti pensare che un viaggio può comprendere una notte trascorsa in un hotel (settore ricettivo), un volo (industria dei trasporti), una visita ad un museo (settore culturale), e così via (tra gli altri: Rispoli & Tamma, 1995; Sainaghi, 2002).

Conseguentemente, del turismo sono state date via via differenti definizioni, a seconda della prospettiva di studio adottata, e allo stesso modo variamente è stato definito il "prodotto turistico", con l'imprescindibile caratteristica però di contenere sia beni e servizi offerti da diverse aziende, sia l'*ambiente* nel quale operano tali aziende (Rispoli & Tamma, 1995). E proprio per questa eterogeneità di aspetti che caratterizzano il fenomeno, il turismo è stato studiato in molte discipline, dall'antropologia all'economia, dall'urbanistica al marketing (Rispoli & Tamma, 1995; Sainaghi, 2002; Aime & Papotti, 2012).

Quale sia la prospettiva adottata, non è possibile però prescindere da una visione *sistemica*, considerando i molteplici settori e l'aspetto spaziale (Rispoli & Tamma, 1995). Inoltre il turismo non è un fenomeno statico, bensì sottoposto a evoluzioni continue, sia per quanto riguarda l'offerta (Tamma, 2002), sia per quanto riguarda la domanda (DMAI, 2008 et al.). Basti pensare a come, nella definizione del WTO citata sopra, si tenda sempre più spesso ad omettere l'espressione

“superiore ad un giorno”, che ha tradizionalmente distinto il turismo dall’escursionismo; questo perché la durata media della vacanza si sta riducendo sempre più (tra gli altri: Pechlaner & Weiermair, 2000).

Un rapporto del 2008 elaborato per la Destination Marketing Association International (d’ora in poi, DMAI) ha sintetizzato dunque **otto “super trend”** che caratterizzano lo scenario attuale del turismo (DMAI, 2008) e che costituiscono, a parere di chi scrive, una premessa fondamentale per questo lavoro: questi trend non sono frutto di un singolo studio ma sono stati ampiamente e variamente rilevati dalla letteratura degli ultimi anni.

- Il primo trend è relativo alla domanda e riguarda il **proliferare delle preferenze**, che porta alla continua moltiplicazione del prodotto turistico in molti diversi prodotti turistici (Tamma, 2002; DMAI, 2008; Marchioro, 2014). Questo perché i bisogni e i valori dei consumatori sono sempre più articolati (Martini, 2002; Tamma, 2002; Addis, 2007), e di conseguenza le esperienze di viaggio che devono rispondere a questi bisogni sono sempre più diversificate; ciò comporta anche una diminuita fedeltà da parte del turista nei confronti della destinazione turistica (Manente, Minghetti & Cerato, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008).
- Un altro aspetto importante e strettamente correlato al primo trend è quello della **competizione sempre più forte** tra operatori del settore, necessaria conseguenza della fluidità del mercato oltre che delle sue facilitazioni e innovazioni, come i voli *low cost*: questo “scontro”, come vedremo in seguito, non riguarda più i singoli imprenditori, ma si è evoluto fino a rendere i differenti territori, o meglio le differenti **destinazioni**, unità competitive di tipo *sistemico* (Laws, 1995; Bieger, 1996, 1998; Buhalis & Spada, 2000; Pechlaner & Weiermair, 2000; Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008; DMAI, 2008; Franch, 2010).
- La competizione si misura soprattutto sul campo dell’attenzione, perché data la grande varietà di prodotti turistici disponibili, l’attenzione del consumatore è sempre più precaria e la visibilità è difficile da raggiungere, quando si è in presenza di un “*information overload*”. Come è evidente,

questa battaglia abita sempre più l'ambiente tecnologico e di internet. Le cosiddette **ICT** (*Information and Communication Technologies*) rappresentano una grande opportunità, ma anche una grande sfida per gli operatori del settore. I protocolli di comunicazione diventano sempre più sofisticati, e la disponibilità e accessibilità sempre maggiore di questi strumenti ("**smart and friendly**") comporta un grande e costante sforzo di innovazione per tenere il passo e mantenere il proprio vantaggio comunicativo (Martini, 2002; Franch & Martini, 2002; Pechlaner & Rienzner, 2002; DMAI, 2008; Marchioro, 2014).

- Un altro trend è ancora una volta collegato alle innovazioni delle ICT: i social network, infatti, fenomeno ormai alla portata di tutti, hanno impattato fortemente sulla natura dei rapporti sociali tra individui. Le **relazioni** sono dunque sempre meno fisiche e sempre più **virtuali**, di natura transitoria e di minore profondità (Schertler, 2002; DMAI, 2008). Per questo, nonostante il senso diffuso di appartenere ad una comunità ed essere connessi, diventa più difficile mantenere la fedeltà del consumatore (Pechlaner & Rienzner, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008; DMAI, 2008).
- L'aspetto della precarietà riguarda anche il mondo dell'**economia globale**: l'incertezza, la volatilità, il rapido cambiamento che la caratterizzano impongono agli operatori una **flessibilità** sempre maggiore, e una capacità di gestire anche gli eventi catastrofici, diminuendone o invertendone l'impatto sul turismo (Antonioli Corigliano, 2002; Schertler, 2002; DMAI, 2008). Come osserva Schertler, la *crisi* corrisponde ad un evento negativo che si è già verificato con effetto sorpresa, il *rischio* è un evento dannoso probabile in linea di principio (Schertler, 2002, p. 300) e presenta pertanto maggiori margini di gestibilità.
- La maggior vicinanza tra settori apparentemente distinti e la rapida evoluzione delle dinamiche competitive porta poi dal punto di vista politico a una confusione tra i livelli amministrativi locali, regionali,

nazionali e internazionali circa le competenze, le risorse, i ruoli da ricoprire; diventa sempre più importante far dialogare i settori pubblico e privato e tenere in considerazione i residenti come parte integrante del territorio e dello scenario turistico locale (Manente & Cerato, 2002; Martini, 2002; Pechlaner, 2002; Sainaghi, 2002; Schertler, 2002; DMAI, 2008). Come vedremo in seguito, questo trend politico ha portato a una rapida **evoluzione degli strumenti di governance** e della loro efficacia.

- Le risposte date dai differenti governi alla complessità competitiva sono ben al di là dall'essere omogenee (Sainaghi, 2002; DMAI, 2008): la necessità di reperire risorse, o di rispondere alle esigenze dei cittadini, può portare a **interventi legali ed economici** da parte delle amministrazioni che impattano in modo negativo sul turismo, e viceversa: interventi in favore del turismo possono generare uno svantaggio per altre destinazioni o una condizione negativa per i residenti (Flagestad & Hope, 2001; Antonioli Corigliano, 2002; Sainaghi, 2002; DMAI, 2008).
- L'ultimo trend è solo in apparenza più legato alla domanda che all'offerta: riguarda la crescente **attenzione** da parte dei consumatori **all'ecologia**, al risparmio energetico e alla sostenibilità (Ritchie & Crouch, 2003; Andreotti & Macchiavelli, 2008; DMAI, 2008). Ovviamente però l'offerta deve dimostrarsi altrettanto attenta a queste tematiche e manifestare una sensibilità "*green*" che soddisfi le attenzioni dei consumatori. Come vedremo, oltre ad essere una necessità, questo aspetto è una *chance* per le destinazioni per innovare e mantenersi competitive secondo dinamiche che riguardano la sostenibilità dal punto di vista ambientale, economico e sociale (Manente & Cerato, 2002; Ritchie & Crouch, 2003; DMAI, 2008).

1.2 La destinazione turistica

Nell'accezione comune, il turismo è un'esperienza di "spostamento" di flussi di persone (Franch, 2010) dal luogo di residenza abituale. Leiper (1979, 1995) ha racchiuso il turismo in un modello a tre componenti: i *turisti*, l'*industria turistica* e gli *elementi geografici*. Questi ultimi sono a loro volta definibili in area

d'origine, area di transito e area di destinazione. Per lo scopo di questo lavoro, è fondamentale focalizzarsi su questo ultimo elemento: Cooper et al., commentando il modello di Leiper, scrivono: “*the destination is perhaps the most important element. The destination represents the raison d'être for tourism; it is the reason for travelling, and the attraction at the destination generate the visit*” (Cooper et al., 1993, p.77). Inoltre, da un punto di vista dinamico-evolutivo, il contesto iper-competitivo che caratterizza l'economia del turismo, e il continuo aumento del numero dei turisti (1,8 miliardi di arrivi internazionali entro il 2030 secondo una stima dell'UNWTO del 2013, oltre ai certi 1,35 miliardi di arrivi internazionali nel 2012 (UNWTO, 2013)), hanno portato ad un'evoluzione delle unità competitive: non più le singole imprese, ma i sistemi territoriali, la fusione inestricabile tra imprese e territorio, la destinazione appunto (Laws, 1995; Bieger, 1996, 1998; Buhalis & Spada, 2000; Pechlaner & Weiermair, 2000; Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008; Franch, 2010).

Ciononostante, l'esigenza di definire la destinazione è nata sorprendentemente solo a partire dagli anni '90 nello studio del turismo (Franch, 2010; Marchioro, 2014). Non esiste, ad oggi, una definizione univoca: le motivazioni sono molteplici, ma di certo a pesare in questo contesto sono la natura composita del prodotto turistico e dell'industria turistica (Rispoli & Tamma, 1995), e l'evoluzione del fenomeno del turismo stesso, che ha portato nuove esigenze di definizione, per nuovi e differenti scopi (DMAI, 2008). Un'interessante considerazione di premessa viene data da Tamma: “tre sono gli elementi che, in vario modo, sembrano sempre essere richiamati nel momento in cui si definisce una destinazione: uno spazio geografico, il riferimento ad una offerta e ad un mercato (si parla di *prodotto* e di *segmenti*) e l'aggregato di risorse, strutture, attività che eroga l'offerta” (Tamma, 2002, p. 17). A questi tre elementi Martini ne aggiunge un altro: il flusso di turisti verso un luogo (Martini, 2002).

Gli studiosi si sono concentrati su due approcci, e un terzo approccio deriva dalla sovrapposizione (parziale) dei primi due: il *demand-side approach*, ovvero la definizione della destinazione dalla prospettiva del turista; il *supply-side approach*, ovvero l'adozione del punto di vista dell'offerta nel definire la destinazione; ultimo, l'*overlapping approach*, ovvero, la sovrapposizione dei due punti di vista.

Per quanto riguarda il **primo approccio**, (che comunque si ricolloca nell'alveo della definizione del *turismo nel suo complesso* data dall'UNWTO (Sainaghi, 2002)) la destinazione è stata definita come la regione verso cui il turista si sposta per trascorrere la propria vacanza, e che è diversa dalla propria regione di origine (Dredge & Jenkins, 2003, 2007); come uno spazio geografico individuato e definito dalle esigenze degli ospiti potenziali (Bieger, 1997; Marchioro, 2014); come la meta che si posiziona all'interno delle preferenze dei turisti, essendo percepita come luogo nel quale sono disponibili fattori di attrattiva (Manente & Cerato, 2000; Franch, 2002). Questo approccio, peraltro, ha il merito di sottolineare come i confini della destinazione non siano dati, ma dipendano dall'origine dei turisti stessi e dalle caratteristiche del loro viaggio (Pechlaner & Weiermair, 2000; Martini, 2002; Dredge & Jenkins, 2007; Marchioro, 2014).

Per quanto riguarda il *supply-side approach*, inoltre, la destinazione è stata definita come “un amalgama di prodotti, servizi e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico” (Franch, 2010, p. 24). Dal punto di vista dei soggetti che all'interno della destinazione invece si occupano di *governance* e politica, inoltre, la tendenza è quella di definire e delimitare la destinazione da un punto di vista amministrativo (Dredge, 1999; Jenkins, Dredge & Taplin, 2011). Pike definisce invece la destinazione dal punto di vista dell'offerta (**secondo approccio**) come lo spazio geografico dove esiste un *cluster* di risorse turistiche (Pike, 2008). Similmente, Buhalis e Spada definiscono la destinazione come un amalgama di piccole e medie imprese turistiche (Buhalis & Spada, 2000, p.42); Rispoli e Tamma (1995) definiscono la destinazione turistica come “Sistema Locale di Offerta Turistica”, (d'ora in poi, SLOT), accostando il concetto di destinazione turistica a quello di distretto turistico: il concetto di SLOT verrà approfondito in seguito (paragrafo 1.3).

Secondo Dredge, inoltre, le regioni di origine e destinazione sono entità geografiche separate, ma al di là di questa premessa la concettualizzazione della destinazione deve essere flessibile per adattarsi a differenti prospettive; inoltre le destinazioni possono essere entità separate o tra loro correlate a seconda delle differenti esigenze turistiche (**terzo approccio**) (Dredge, 1999). Sempre nella prospettiva della sovrapposizione, Rubies definisce la destinazione come una concentrazione spaziale di risorse, infrastrutture, attrazioni [...] le cui attività

integrate e coordinate garantiscono al turista l'esperienza che si aspetta dalla destinazione che visita (Rubies, 2001); Pike anche come un luogo geografico con risorse, attrazioni, infrastrutture che attraggono le persone, coinvolgendole in visite e soggiorni temporanei per diverse motivazioni (Pike, 2004). Una definizione particolarmente utile, sempre nell'ambito dell'*overlapping approach*, è quella della destinazione turistica "non tanto come la meta dei viaggi dei turisti quanto come un sistema integrato di risorse (naturali e artefatte) che devono vendersi sul mercato con dei prodotti in linea con le esigenze e le aspettative dei segmenti target al fine di generare valore aggiunto per il sistema locale e soddisfare la domanda" (Manente & Cerato, 2002).

Al di là di queste definizioni, alcune considerazioni di ordine generale possono essere fatte. Le destinazioni generalmente sono località strutturate da un punto di vista sociale, ambientale, fisico, economico, politico e culturale (Murphy, 1988; Hall, 1994; Buhalis, 2000; Cartier & Lew, 2005; Andreotti & Macchiavelli, 2008); inoltre, variano per scala di grandezza, evoluzione ambientale, demografia, topografia, clima, cultura, attrazioni, *governance*, politiche di gestione e risorse umane e finanziarie (Cartier & Lew, 2005). Dunque, lo scopo per cui si definisce la destinazione è un elemento sostanziale nella definizione stessa, anche per quanto riguarda l'estensione spaziale (Pechlaner & Weiermair, 2000; Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002). L'estensione territoriale necessaria affinché il turista sia in grado di percepire un luogo come *unitario* sarà variabile in relazione alla distanza geografica che lo separa dal luogo di provenienza (Pechlaner, 1999; Pechlaner & Weiermair, 2000). Data questa grande variabilità, si rende necessaria, come ci ricorda Dredge, una certa flessibilità, ed essendo la definizione di destinazione non univoca, l'ambito territoriale e la prospettiva di lavoro impongono una scelta della definizione che soddisfi le esigenze di ricerca (Dredge, 2010). Nel caso empirico qui analizzato, essendo il progetto focalizzato sull'offerta, è adottato il *supply-side approach*.

Sugli approcci domanda – offerta si riporta un'interessante sintesi di Franch: gli approcci *supply* e *demand side* hanno in comune il riconoscimento della destinazione come un amalgama di prodotti, servizi, elementi naturali ed artificiali, in grado di attrarre un certo numero di visitatori all'interno di un luogo geografico, ma divergono quando si identifica il *collante* di tale amalgama

(Franch, 2002). Sull'opportunità di scegliere un approccio piuttosto che un altro, due autori fanno poi due polemiche e opposte considerazioni: Brunetti ricorda che se la destinazione non è strutturata, coordinata, ma vi è un flusso di turisti, è comunque una destinazione, perciò non sembra sensato che la condizione per essere definita destinazione sia una forma di coordinamento, controllo, gestione (Brunetti, 2002); Smith al contrario scrive: “*The tendency of tourism authors to define the field in terms of tourists’ “action and activities” [...] is comparable to defining the health care industry by defining a sick person*” (Smith, 1988, p. 183).

Un'ultima considerazione infine sull'*overlapping approach*: la sovrapposizione in termini di *definizione teorica* appare difficile e problematica per certi aspetti (Tamma, 2002), ma dal punto di vista *gestionale* la sovrapposizione è utile e opportuna (Sainaghi, 2002; Viganò, 2002).

1.3 Modelli di gestione e configurazioni di offerta

Come è stato già notato, dal rapporto DMAI del 2008 emergono la crescente fluidità dell'economia e il proliferare delle preferenze e dei canali comunicativi (DMAI, 2008 et al.): elementi che generano maggiori opportunità ma che, sommandosi, insidiano la stabilità del rapporto tra industria turistica e consumatore (Manente, Minghetti & Cerato, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008). L'intensa competitività ha imposto una maggiore strutturazione all'interno della destinazione, trasformando i territori in unità competitive (Laws, 1995; Bieger, 1996, 1998; Buhalis & Spada, 2000; Pechlaner & Weiermair, 2000; Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008; Franch, 2010), e rendendo necessario per le destinazioni porsi come canale comunicativo preferenziale per raggiungere, acquisire e fidelizzare il turista (Rispoli & Tamma, 1995; Manente & Cerato, 2000).

All'interno della destinazione, ad influire sul turismo sono molteplici attori, *stakeholders* e decisori: imprese, amministratori pubblici, istituzioni diverse, popolazione residente (Tamma, 2002) e turisti stessi (Beritelli, Bieger & Laesser, 2007). La scarsità di risorse è un elemento che contraddistingue l'economia turistica (e non solo), portando gli attori del “sistema destinazione” a contendersi le limitate risorse, e ad interagire tra loro (Tamma, 2002).

Va tuttavia notato che questo tipo di interazioni non avvengono in un solo modo: a seconda della specificità locale, si sviluppano in forme diverse (tra gli altri: Franch, 2010). Per orientarsi nel *mare magnum* delle differenti tipologie di relazioni che intercorrono tra gli attori di differenti destinazioni, verranno introdotti alcuni concetti: innanzitutto il “sistema di offerta” e il “sistema locale di offerta turistica” (Rispoli & Tamma, 1995; cfr. anche: Sciarelli, 2007), in seconda battuta i modelli di destinazione di tipo “community” e “corporate” (Flagestad & Hope, 2001), che individuano in realtà due *insiemi* di modelli divisi ulteriormente in “constellation”, “community”, “governed” e “corporative” (Bodega, Cioccarelli & Denicolai, 2004). Individuare la tipologia di destinazione, sia per quanto riguarda la configurazione di offerta, sia per quanto riguarda la tipologia di relazioni che intercorrono tra gli attori, è una premessa fondamentale per capire e utilizzare gli strumenti di gestione e *governance* (vedi paragrafo 1.4).

Va ricordato, per inciso, che sia per la concettualizzazione della destinazione, sia per i Sistemi Locali di Offerta Turistica, sia per la gestione in ottica di *governance* o management la letteratura si appoggia alla teoria di distretti industriali, come ricordato da Tamma (2012), da Sainaghi (2002) e da Visconti (1996).

1.3.1 Sistema di offerta e Sistema Locale di Offerta Turistica

I concetti di sistema di offerta ma soprattutto di Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT), elaborati da Rispoli e Tamma (Rispoli & Tamma, 1995), sono stati ampiamente richiamati in letteratura (cfr. fra gli altri: Manente & Cerato, 2000, 2002; Antonioli Corigliano, 2002; Brunetti, 2002; Martini, 2002; Sainaghi, 2002; ecc.).

Secondo Rispoli e Tamma, parlare di offerta nella destinazione significa incrociare due differenti prospettive: quella di *luogo/distretto turistico*, ovvero ambito territoriale in cui si offrono *prodotti turistici*, e quella appunto di *prodotto turistico*, cioè un’offerta specifica presente sul mercato (e non *proposta*, *promossa*, dato che le iniziative di promozione non vanno date per scontate (Tamma, 2002)) che coinvolge un insieme di attori presenti sul territorio (Rispoli & Tamma, 1995).

Per quanto riguarda invece il lato della domanda, l’oggetto di desiderio da parte del turista è il *prodotto turistico globale*: “un insieme specifico e collocato

geograficamente di fattori di attrattiva (beni, servizi, informazioni, risorse naturali e umane) in cui il turista traduce la propria domanda specifica, in base ai propri interessi, motivazioni, cultura, valori, informazioni, esperienza, personalità, oltre che in base alle variabili socio-economiche che lo contraddistinguono” (Rispoli & Tamma, 1991, 1995).

Il prodotto turistico globale non rappresenta l'intera offerta ma seleziona un ambito territoriale specifico, alcune attrattive, un insieme di attività e di attori tra quelli presenti (Tamma, 1999). Quindi, nella destinazione, saranno presenti più prodotti globali (Manente & Cerato, 2000), mentre la sovrapposizione totale (un *prodotto turistico globale unico* che assorbe l'intero spettro dell'offerta) si realizzerà solo in casi particolari (Tamma, 2002).

Riprendendo quindi le prospettive interne alla destinazione, data la natura innegabilmente composita e multi settoriale che contraddistingue l'offerta turistica, l'aggregazione di elementi può realizzarsi rispetto ad un prodotto (*sistema di offerta*) o alla destinazione nel suo complesso (*SLOT*) (Rispoli & Tamma, 1995).

Il *sistema di offerta* è un sistema di produzione che realizza un determinato prodotto globale; per *produzione*, nel contesto turistico, si intende un processo *complessivo*, che implica la sovrapposizione temporale e logica tra consumo, organizzazione ed erogazione dell'offerta (Tamma, 2000, p.55). Gli attori dell'offerta e il turista possono avere un diverso peso nella produzione: ecco che si individuano tre configurazioni tipo (cioè dei cardini, che non esauriscono di certo le possibilità del reale) (Rispoli & Tamma, 1995).

- Configurazione *punto-punto*: il turista compone il prodotto turistico globale attraverso rapporti puntuali con i diversi attori del territorio (anche: Martini, 2002), acquistando i differenti prodotti e servizi autonomamente e liberamente. La globalità del prodotto (e quindi la sua unità, la sua coerenza) è garantita esclusivamente dall'utilizzatore (Rispoli & Tamma, 1995);
- configurazione *package*: rappresenta l'altro estremo. Il prodotto turistico viene assemblato e progettato come pacchetto “a tavolino” da un'impresa

(TO, ADV, ecc.). Questo implica un sistema controllato, rigidità nelle soluzioni di offerta e scarsa partecipazione da parte dell'utilizzatore (Rispoli & Tamma, 1995);

- configurazione *network*: con questa soluzione, il prodotto turistico è un *bundle* di diverse alternative offerte da un insieme di organizzazioni e attività appartenenti a settori differenti, connesse e accordate secondo differenti modalità. Il *network*, appunto, ha la funzione di garantire più libertà di scelta all'utilizzatore, ma con la sicurezza di uno standard di qualità diffuso (Rispoli & Tamma, 1995).

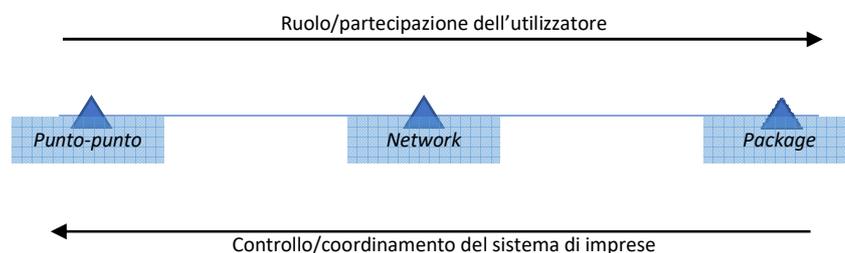


Figura 1 Il continuum di configurazione dell'offerta (Rispoli & Tamma, 1995, p. 25)

Per quanto riguarda la *destinazione nel suo* complesso, secondo Rispoli e Tamma si rende necessario un approccio *sistemico*: si riconosce così che l'offerta è garantita da un aggregato eterogeneo e variabile di elementi che devono raggiungere integrazione e coordinamento con l'obiettivo di generare valore per l'utilizzatore e per la comunità locale (Rispoli e Tamma, 1995, p.40). Si parla perciò di *Sistema Locale di Offerta Turistica* come di un "insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, 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). Quindi, come accennato in precedenza, non un solo prodotto turistico, ma un insieme di prodotti turistici globali che si intrecciano secondo differenti modalità di aggregazione. Così come nel sistema di offerta variamente può essere assemblato il prodotto turistico globale, anche nello SLOT gli attori dell'offerta (imprese, associazioni, enti pubblici e non)

possono coordinarsi e integrarsi secondo differenti gradi e modalità (Rispoli & Tamma, 1995).

La complessità del passaggio da prodotto a destinazione non è poca, come ci ricorda Tamma (2002), ma alcune considerazioni possono essere fatte.

- A sistemi di offerta prevalentemente *punto-punto* corrisponde, nella destinazione, un modello di frammentazione, spesso frutto di spontaneismo imprenditoriale; le destinazioni di questo tipo sono caratterizzate dalla numerosità di centri decisionali e dalla scarsità e puntualità delle relazioni tra attori (Rispoli & Tamma, 1995; Brunetti, 1999).
- Alla configurazione *package*, allo stesso modo, corrisponde un modello di leadership, esercitato da imprese interne o esterne alla destinazione. La seconda ipotesi, quella delle imprese esterne come leader del sistema locale di offerta turistica (destinazione “eterogovernata” (Marchioro, 2014)), è particolarmente pericolosa, considerando la relazione di dipendenza che si instaura e il parziale non ritorno sul territorio degli investimenti e del valore aggiunto dato dalla destinazione (Rispoli & Tamma, 1995).
- Se a prevalere sono le configurazioni *network* emerge un modello di cooperazione, caratterizzato da comportamenti collaborativi di medio-lungo periodo, e i vantaggi per la destinazione sono una maggiore flessibilità e capacità di riorientamento dell’offerta (vedi, per le relazioni di rete all’interno della destinazione, il capitolo 3 e in particolar modo il paragrafo 3.4) (Rispoli & Tamma, 1995).

Le destinazioni che si avvicinano ai modelli di *leadership* e *cooperazione* sono caratterizzate da un’offerta strutturata e dal numero ristretto di centri decisionali; a distinguere i due modelli c’è la modalità attraverso cui viene raggiunto il coordinamento, con un approccio “diffuso” (*governance*) nel caso della cooperazione o con un approccio manageriale nel caso della *leadership* (Tamma,

2002). Questa diversità di gestione verrà ulteriormente approfondita nel paragrafo 1.4.

Secondo Franch, i tre riferimenti individuati da Tamma si possono applicare sia all'offerta (di prodotto o di destinazione) sia alla domanda (Franch, 2002). Le situazioni individuate spazieranno dall'autoregolamentazione (del turista, delle imprese: configurazione *punto-punto*/modello di frammentazione), all'esistenza di un soggetto manageriale creato *ad hoc* (configurazione *package*/ modello di leadership), passando per la formazione di una rete capace di cooperare anche con il turista (configurazione *network*/modello di cooperazione) (Franch, 2002).

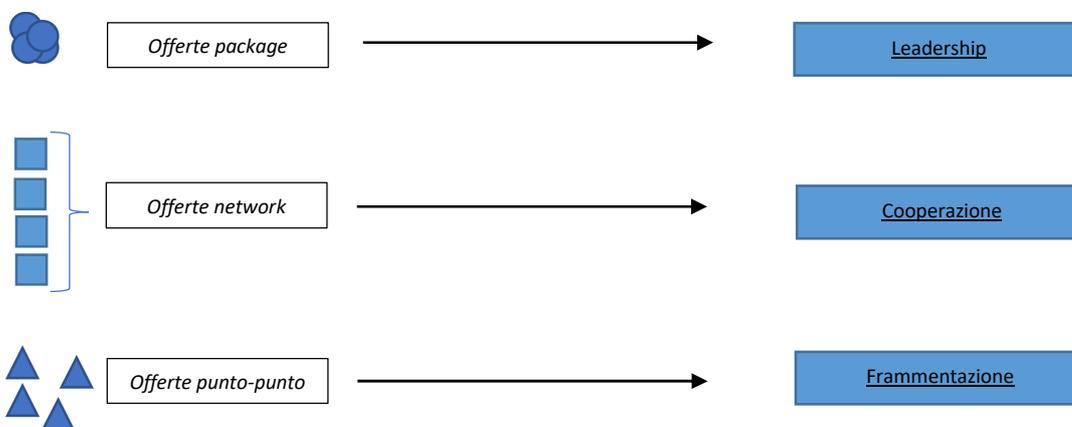


Figura 2 Le configurazioni e lo SLOT (elaborazione personale)

Anche Brunetti offre alcune interessanti osservazioni commentando la definizione di SLOT: secondo l'autore, più che fare un quadro del reale, la definizione di SLOT ritrae una situazione ideale (d'altro canto, anche Tamma per certi aspetti lo riconosce) (Brunetti, 2002). Sull'aspetto di *sistema* (l'approccio sistemico, peraltro, è fondamentale in ambito turistico, e adottato tendenzialmente in modo ampio dagli studiosi (tra gli altri: Manente & Cerato, 2000; Sainaghi, 2002; Lazzaretti & Petrillo, 2006), anche in relazione alla già citata interdisciplinarietà del fenomeno turistico (Rispoli & Tamma, 1995; Manente & Cerato, 2000; Sainaghi, 2002)) così come inteso da Tamma, Brunetti osserva che dovrebbe essere interpretato come un insieme di più elementi tra loro

in relazione e non nel senso più tecnico e restrittivo di *unicum* dotato di finalizzazione unitaria (Brunetti, 2002, p.44).

1.3.2 Modelli di destinazione: *corporate (corporative, governed)*, *community (community, constellation)*

Secondo Flagestad e Hope (2001), la struttura organizzativa delle relazioni all'interno della destinazione è un elemento significativo in termini di gestione strategica. I due autori, prendendo le mosse da un lavoro di Bieger (1998) e analizzando le differenze organizzative tra destinazioni invernali europee e americane (così come fanno Raich, Pechlaner e Rienzner, 2002), portano alla luce le definizioni di modello *community* e *corporate* (Flagestad & Hope, 2001).

- Modello *community*: corrisponde generalmente all'organizzazione delle destinazioni invernali europee. La gestione è affidata ad una DMO con limitati poteri e risorse, forte natura politica e i cui *outcomes*, orientati al marketing, dipendono dai compromessi che si riescono a raggiungere tra i vari *stakeholders* (Flagestad & Hope, 2001). Nessuna unità economica prevale o domina sulle altre; i protagonisti dell'offerta sono un insieme di piccole-medie imprese che operano in modo autonomo e decentrato (Flagestad & Hope, 2001). Essendo l'analogia con un'azienda molto limitata, le azioni *comprehensive* sulle destinazioni di questo tipo richiedono interventi di *meta-management* (vedi paragrafo 1.4) (Flagestad & Hope, 2001; Sainaghi, 2002; Tamma, 2012).
- Modello *corporate*: corrisponde generalmente all'organizzazione delle destinazioni invernali americane. Una grande impresa economica domina e detta sostanzialmente le linee strategiche di sviluppo dell'intera destinazione (o di più destinazioni), secondo logiche di profitto aziendali, incorporando aziende di settori differenti, strategici e complementari (Flagestad & Hope, 2001). Il coordinamento di tipo gerarchico consente di praticare politiche di prezzo strategiche (con formule *all inclusive*) e di riorientare l'offerta rapidamente secondo le esigenze della domanda (Flagestad & Hope, 2001; Franch, 2010).

Come si nota, i due modelli sono gli estremi di un *continuum* lungo il quale si collocano realmente le destinazioni (Flagestad & Hope, 2001). Le differenze organizzative tra un modello e l'altro riguardano la ripartizione del potere e il controllo delle risorse, in rapporto reciproco con i meccanismi di gestione della destinazione (Franch, 2010).

Nei due modelli, oltre alla dimensione della/e azienda/e, varia anche il ruolo ricoperto dal *settore pubblico*, molto maggiore nelle destinazioni di tipo *community*, e la modalità di governo e di ricaduta delle esternalità, positive o negative (Flagestad & Hope, 2001; Franch, 2010).

È stato osservato (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012) che i modelli *community* e *corporate* fotografano le destinazioni in modo unidimensionale secondo una variabile *qualitativa*; Bodega et al. racchiudono invece le destinazioni in un modello bidimensionale secondo due variabili *quantitative*: la “densità relazionale” e la “centralizzazione sistemica” (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012, commentando Bodega, Cioccarelli & Denicolai, 2004). La **densità relazionale** riguarda la qualità, la frequenza e l'intensità delle relazioni che intercorrono tra gli attori della destinazione; la **centralizzazione sistemica** è invece il livello di unitarietà nella gestione complessiva (Bodega, Cioccarelli & Denicolai, 2004).

Le due categorie, *community* e *corporate*, vengono espanse. Il *community model* si espande in *community model* (bassa densità relazionale, bassa centralizzazione) e *constellation model* (alta densità relazionale, bassa centralizzazione). Il *corporate model* diventa invece sia *corporative model* (alta densità relazionale, alta centralizzazione) sia *governed model* (bassa densità relazionale, alta centralizzazione sistemica) (vedi Figura 3) (Bodega et al., 2004).

Oltre ai due estremi, già accostati da Flagestad e Hope alle destinazioni invernali americane ed europee, si possono esemplificare anche i modelli “*constellation*” e “*governed*”. Sainaghi analizza le destinazioni invernali italiane di Corvara e Livigno, spiegando come a Corvara vi sia una forte collaborazione tra operatori dell'offerta, che decidono volontariamente di cooperare per la realizzazione di alcune iniziative trasversali di comunicazione, promozione, informazione, mentre a Livigno vi sia una forte diffidenza tra amministrazione locale e operatori e tra gli operatori stessi, motivo per cui l'amministrazione comunale “dirige” la

promozione e comunicazione turistica (Sainaghi, 2002). A parere di chi scrive, Corvara può essere accostata al modello “*constellation*”, e Livigno al modello “*governed*”, date le differenti situazioni, accomunate però dalla molteplicità di attori.

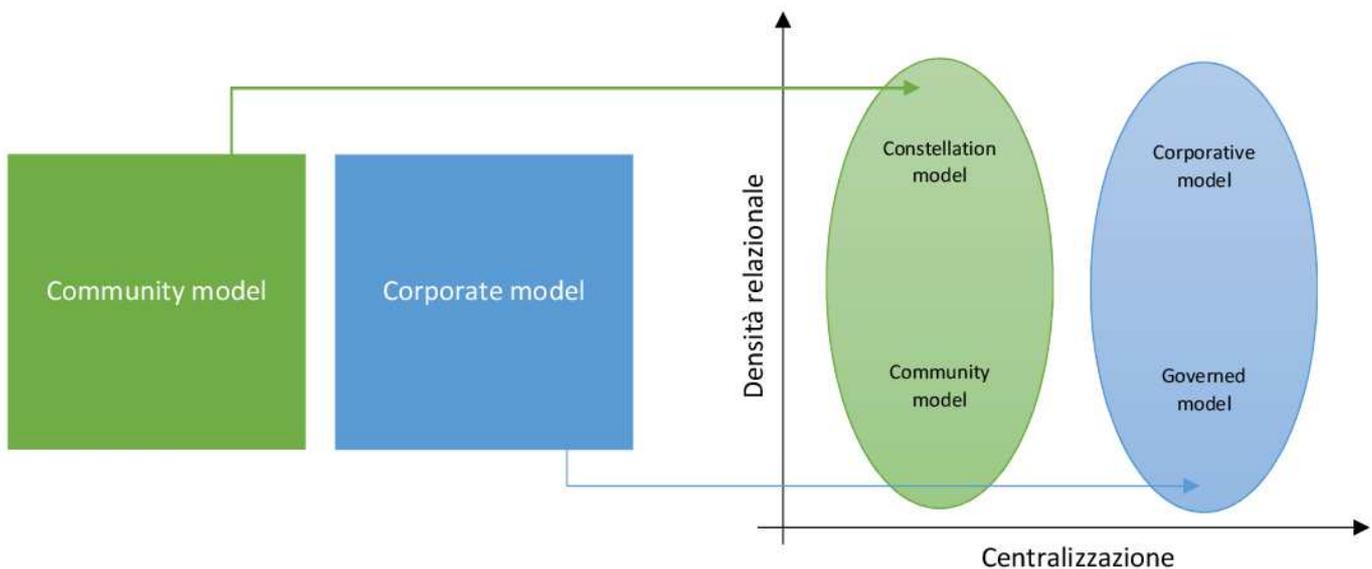


Figura 3 I modelli di destinazione di Flagestad & Hope (2001) e di Bodega et al. (2004), in Pechlaner, Pichler & Volgger (2012)

Pensando alla configurazione del sistema di offerta, è immediato il parallelismo tra configurazione *package*, modello di *leadership* e destinazioni *corporate/governed*; per quanto riguarda invece le destinazioni *community*, il modello di *frammentazione* (con l’offerta *punto punto*) e il modello di *cooperazione* (con la configurazione *network*) rappresentano, rispettivamente, la realtà più frequente (*community* secondo Bodega et al., 2004) e una direzione strategica di azione (*constellation* secondo Bodega et al., 2004), che realizza un vero e proprio SLOT (Franch, 2010).

1.4 Destination management and governance

Una premessa: il concetto di destinazione turistica è stato individuato dalla letteratura turistica internazionale come il livello ottimale per realizzare un processo di *gestione strategica* (tra gli altri: Bieger, 1998; Sainaghi, 2002; Tamma, 2002; Franch, 2010). La *gestione strategica* della destinazione si radica, a livello teorico, nella *gestione strategica* delle imprese (Flagestad & Hope, 2001),

con i dovuti distinguo. Gli attori coinvolti nel sistema destinazione hanno, rispetto al turismo, benefici e costi, interessi e obiettivi differenti, oltre ad una diversa e dinamica percezione degli stessi (Manente & Cerato 2000; Tamma, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008; Manente, Minghetti & Montaguti, 2012).

Negli anni '90, in molte destinazioni europee, alla constatazione di una diminuita competitività conseguente anche ad una maggiore internazionalizzazione del mercato turistico, inizia a corrispondere l'idea che una maggiore efficienza potesse essere raggiunta attraverso la gestione della destinazione, il *destination management* appunto (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Le modalità individuate dalla teoria per questa gestione complessiva erano sostanzialmente:

- L'introduzione di un'organizzazione turistica del tipo DMO (*Destination Management Organization*);
- L'integrazione dell'offerta secondo un modello *corporate* (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Chiarita la complessità del fenomeno turistico, sia per la multisetorialità, sia per le modalità di produzione e consumo (tra gli altri: Tamma, 2002), il compito del *destination management* (DM) è dunque quello di curare la commercializzazione e il posizionamento della destinazione (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012) (anche se, come verrà accennato poi, la funzione di commercializzazione spetta tendenzialmente al *destination marketing*). Ma questa non è di certo l'unica definizione data del DM: esso dovrebbe essere una misura correttiva del fallimento del mercato per la destinazione nel suo complesso, oltre che uno strumento per la riduzione dei costi di transazione delle piccole medie imprese che formano l'offerta (Flagestad & Hope, 2001); essere la gestione della destinazione come un'unità operativa strategica (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012); ricoprire la funzione di *clearing*, ovvero il coordinamento e l'incontro dei molteplici interessi di economia, residenti, politica, con un carattere di *vision* (Schertler, 2002, p. 301 e 306).

Secondo Manente e Cerato (2000), inoltre, compete al DM la creazione di valore per l'intero sistema-destinazione, e specificatamente di una catena del valore (richiamando Porter, 1985); non va poi dimenticato il destinatario ultimo, ovvero il turista stesso: in quest'ottica il DM dovrebbe essere "un approccio centrato sul

turista e teso allo sviluppo economico e culturale della destinazione, che bilanci e integri gli interessi degli operatori dell'offerta, dei residenti e dei turisti stessi" (DMAI, 2008).

Ancora e similmente il DM è stato definito come "un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area" (Della Corte, 2000, p.111). Il DM deve essere poi dinamico, secondo Tamma (2002), per creare, sviluppare, consolidare la destinazione, anche e soprattutto attraverso processi di innovazione (Andreotti & Macchiavelli, 2008).

Al di là delle definizioni, alcune considerazioni sui contenuti del DM: secondo Tamma (2002) il suo contenuto deve essere la gestione del "portafoglio di prodotti turistici offerti sul mercato" e la gestione dell'insieme delle risorse, delle attività e degli attori che costituiscono il sistema locale di offerta, rispondendo alle istanze *cosa gestire, e come, quando e con che strumenti gestirlo*. Per fare questo è necessaria un'unità di intenti, ovvero una strategia unica da parte degli attori coinvolti (Tamma, 2002). Secondo Sainaghi (Sainaghi, 2002, p. 250), che applica alla destinazione i concetti della catena del valore di Porter (1985), i contenuti del DM si dividono in processi primari e di supporto. Alla prima categoria appartengono i *processi operativi*, a loro volta divisi in attività pubbliche, come le infrastrutture di accesso, e attività private, come offerta ricettiva e commerciale; vi sono poi processi primari legati alla *comunicazione esterna*, come lo sviluppo di nuovi prodotti (pacchetti, eventi) e la strategia promozionale (*destination marketing* operativo e strategico). Ai processi di supporto appartengono il *marketing interno* (decisione dell'ampiezza del raggio di azione), la formazione degli attori e la *ricerca*. La formazione di *competenze* degli attori è vista come fattore assai rilevante in termini di successo strategico anche da altri autori (Pechlaner & Weiermair, 2000; Antonioli Corigliano, 2002), anche per la realizzazione di professionalità sempre più *sistemiche, tecnologiche, relazionali*, sia rispetto al cliente (*customer satisfaction*) sia rispetto al network tra attori (Antonioli Corigliano, 2002).

È evidente l'ampiezza potenzialmente enorme dei processi di DM. Per questo, la letteratura ha invocato la necessità di un limite di azione: su questo concordano Tamma, Martini, Brunetti, anche se tale limite è individuato dagli autori in modo

non perfettamente omogeneo, corrispondentemente ai soggetti che dovrebbero occuparsi di management. Il limite secondo Tamma è necessario perché gli ambiti che influiscono sul turismo sono potenzialmente infiniti, ma è irrealistico pensare di poter gestire tutti questi ambiti in modo unitario in un'ottica di destinazione turistica (Tschurtschentaler, 2000; Tamma, 2002). Martini pone il limite di azione del DM molto più in là, disegnando un modello in cui la *Destination Management Company* ha funzioni di coordinamento strategico complessivo nella trasformazione da località a destinazione (Martini, 2002). Brunetti, al contrario, vede nella “leggerezza” della struttura di *destination management* la chiave imprescindibile per il suo successo (Brunetti, 2002); similmente, Schertler intende il DM più come “processo gestionale” che come “unità organizzativa istituzionale” (Schertler, 2002, p. 306).

Il concetto di limite poi ritorna anche nel definire la parte di industria turistica che entrerà a far parte di un progetto di DM in relazione ai prodotti offerti e al sistema locale che li realizza (Sainaghi, 2002): il limite, in questo caso, è *conditio* per il successo (Tamma, 2002; Franch, 2010).

Di contro, una certa globalità è necessaria: non perché l'aggregazione di poche imprese per la realizzazione non possa produrre effetti positivi di immagine sulla destinazione, ma per scongiurare il rischio di incoerenza tra queste iniziative nei confronti del mercato (Tamma, 2002, 2012).

Si noti come, nella breve rassegna delle definizioni fornita precedentemente, la visione del *destination management* sia stata variamente descritta dalla letteratura, con interpretazioni “funzionali” o “istituzionali” (Tschurtschentaler, 1999). Alcune definizioni, però, si discostano dall'approccio “centralistico-gerarchico” tipico del DM (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012), come quelle di Schertler: oltre alla già citata funzione di *clearing* (Schertler, 2002), secondo l'autore compete al DM “rendere professionale la rete di cooperazione tra partner che possono e vogliono collaborare” (Schertler, 2002, p. 301). Oltre a queste definizioni, è stato riscontrato come la necessaria flessibilità rispetto ai cambiamenti della domanda trovi nella gestione centralizzata un possibile ostacolo al dinamismo (Tschurtschentaler, 1999).

Negli anni 2000, dunque, questi elementi, uniti all'applicazione di concetti di *governance* delle istituzioni, hanno portato ad un'evoluzione dal concetto di *destination management* al concetto di *destination governance* (Tamma, 2002; Raich, 2006). La *destination governance*, già richiamata in questo capitolo, è un concetto meno definito rispetto al management, ma la sua introduzione si rende necessaria poiché il management non coglie gli aspetti di governo delle relazioni *paritetiche* tra *stakeholders*, né risponde in modo flessibile alle esigenze delle diverse realtà territoriali (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Sostanzialmente, stante l'obiettivo comune di migliorare la competitività delle destinazioni (tra gli altri: Wang e Xiang, 2007), DM e DG offrono soluzioni differenti: il DM propone una gestione *coordinata* che si focalizzi sulle *modalità di organizzazione* della gestione; la DG, al contrario, prende le mosse dalle *condizioni territoriali specifiche* per definire la *variante più efficace* di gestione dato il contesto territoriale: in questo senso, la gestione centralizzata è solo *una* delle varianti possibili (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

La *governance* individua vere e proprie politiche di governo diffuso e interattivo delle località che si fondano sulla condivisione del potere e della progettualità, data anche la constatazione che le risorse e le attrattive primarie *non sono possedute* da chi le utilizza e ne beneficia (Franch, 2002; Martini, 2005; Tamma, 2012). Peraltro, la realizzazione di tale forma di gestione interessa nella realtà soprattutto azioni singole di cooperazione, piuttosto che la gestione dell'intera offerta (Franch, 2002 p. 8). Ancora, si tratta del tentativo di dare una dimensione collettiva alle strategie e alle azioni dei singoli attori attraverso un network (Tamma, 2002), di un concetto *olistico*, che comprende tutti i tipi di coordinamento operativo tra gli attori di una destinazione (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012), attori che operano in modo parzialmente autonomo pur facendo parte di una rete (Raich, 2006), superando l'alternativa secca tra competizione e collaborazione (Franch, 2010).

Tuttavia, nella realtà non c'è una forma assoluta: management di tipo gerarchico, spontaneismo imprenditoriale e rete spesso coesistono, in un equilibrio dinamico (Wang & Xiang, 2007), e un'analisi accurata del contesto esistente è una parte fondamentale della ricerca in ottica di *destination governance* (Wang & Xiang, 2007). Per questo va ulteriormente ribadito che la DG è un approccio relativistico

(Nordin & Svensson, 2005; Wang, 2008), che non presenta verità universali ma che si sforza di trovare in modo *pragmatico* soluzioni di gestione (Nordin & Svensson, 2005; Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Ribadito che l'approccio di *governance* ha la flessibilità necessaria, e che non possono essere date leggi assolute (Nordin & Svensson, 2005; Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012), si può comunque individuare il *minimo comune denominatore*, ovvero il *focus* sull'analisi della destinazione, sugli obiettivi di sviluppo della destinazione e sui costi di transazione (Pechlaner & Raich, 2006; Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012). Si individuerà così la forma "migliore" di gestione, ovvero quella che più aiuta a promuovere la competitività (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

Per quanto riguarda i contenuti della *destination governance*, sebbene non siano definibili a prescindere, ne sarà indicato un esempio. Secondo Franch (Franch, 2010) l'azione di DG va concretamente tradotta in quattro linee di azione: l'emanazione di un sistema *normativo*, comprendente vincoli e incentivi; una serie di interventi che orientino la *vocazione territoriale*, anche in termini di uso delle risorse; lo stimolo e il sostegno alla nascita di *aggregazioni di imprese*, orizzontali, verticali e diagonali; l'istituzione di *organizzazioni* che inneschino processi virtuosi di promozione e commercializzazione (Franch, 2010).

Queste organizzazioni di "innesco", o "*pivot*", come le definisce Franch (Franch, 2010, p. 63), possono assumere una varietà di forme giuridiche e organizzative (anche imprese-guida, secondo Sainaghi, 2002): la loro funzione però sarà quella di *meta-management* (Franch, 2010). Per *meta-management*, concetto originariamente introdotto da Normann (1979), si intende una funzione di coordinamento delle singole imprese e organizzazioni: un "governo di ordine superiore, un livello decisionale di *secondo grado*, che vada al di là del management delle singole organizzazioni, che sia in grado di delineare una politica di turismo in qualche misura maggiormente unitaria" (Brunetti, 2002, p. 55); la leva sistemica, in ultima analisi, è quella delle interdipendenze tra operatori e settori (Franch, 2010).

Il *metamanager* (o comunque l'ente di *meta-management*) dovrebbe svolgere funzioni di pianificazione, legittimazione e coordinamento (Tamma, 2012);

insieme di compiti tanto ampio da sembrare, secondo l'autore, poco applicabile in senso concreto.

Alcune ultime considerazioni sul ruolo ricoperto dal settore pubblico. Innanzitutto, si ricorda che la teorizzazione stessa della *governance* nasce a partire dalla *public governance*. L'operato dei governi, si perdoni il gioco di parole, ha avuto un'evoluzione "*from government to governance*" (Rhodes, 2000), con la polverizzazione dell'azione di governo e la sua evoluzione in forme di network che coinvolgono anche il settore privato (Tamma, 2012). Il settore pubblico, d'altro canto, nello sviluppo di forme di *governance* può essere l'agente di sviluppo, anche in forma mista con il settore privato (Franch, 2002; Manente, Minghetti & Montaguti, 2012). Il suo compito è innescare un processo che promuova l'integrazione tra attori e risorse del luogo (Tamma, 2002): il metamanagement, appunto (Sainaghi, 2002; Franch, 2010). Dello stesso avviso anche Buhalis e Spada: "*public sectors' agencies should be charged with the responsibility of fostering greater collaboration between the various stakeholders at destination.*" (2000, p. 53). Schertler è scettico circa la possibilità che il pubblico abbia mai un ruolo più che dominante (Schertler, 2002) e così Manente et al. pongono senza alcun dubbio nelle mani del pubblico la funzione di *governance*, date le esternalità positive e negative connesse alla produzione turistica, e la necessità di sostenibilità, anche attraverso la distribuzione di costi e benefici (Manente, Minghetti e Montaguti, 2012).

Si ricorda ancora che non esiste, dunque, un modello di gestione, management o *governance*, corretto a prescindere, ma le soluzioni, spesso ibride, andranno adattate alla realtà territoriale (Tamma, 2002); ad esempio, nelle destinazioni alpine prevale un modello di frammentazione/*community* della destinazione (Tschurtschenthaler, 1999; Martini, 2002), che rende difficile pensare ad uno sviluppo gestito secondo modalità manageriali (vedi capitolo 2).

Inoltre, si sarà notato come *governance* e *network* sono concetti che sono stati spesso citati assieme; si precisa che essi sono distinti ma strettamente legati. Nel terzo capitolo ci si focalizzerà sulle reti anche in funzione della *governance*, e si riprenderanno alcuni concetti: molte nozioni sistemiche sono comuni alla teoria delle reti e all'analisi teorica della *governance* (Pechlaner, Pichler & Volgger, 2012).

1.4.1 Destination Marketing

Come è stato accennato, le funzioni di “gestione della destinazione” culminano con la vendita di prodotti turistici all’ultimo utilizzatore, il turista. La funzione di “vendita”, appunto, spetta al *destination marketing*, ultimo anello di congiunzione tra la destinazione e il turista stesso. Per lo scopo di questo lavoro, il concetto non verrà approfondito nel dettaglio; risulta tuttavia necessario quantomeno definirlo.

Il concetto di *destination marketing* è più ristretto rispetto a quello di *destination management*: riguarda principalmente la funzione di marketing all’interno della destinazione, prescindendo dai criteri secondo cui questa viene gestita e definita (Tschurtschentaler, 2000; Marchioro, 2014).

Il *destination marketing* è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita (Franch, 2010; Marchioro, 2014); comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, ai bisogni, ai prezzi, alla segmentazione dei mercati, alla promozione e distribuzione (WTO, 1995). Secondo Manente e Cerato il *destination marketing* deve essere teso a differenziare la destinazione da quelle concorrenti e posizionarla nel *set evocativo* del consumatore (2000, p. 65). Da questo scarno ritratto, si intuisce comunque come il *destination marketing*, pur posizionandosi a valle di un processo di management o *governance*, ne rappresenti un completamento imprescindibile: anche per questo, le discipline sono spesso studiate assieme (si vedano, tra gli altri, Tschurtschentaler, 2000; Pechlaner & Weiermair, 2000).

1.5 Il ciclo di vita della destinazione

Gli studi di marketing si sono avvalsi del concetto di *ciclo di vita biologico* per descrivere il ciclo di vita di un prodotto (introduzione sul mercato, sviluppo, maturità, saturazione, declino, rivitalizzazione o ritiro), suggerendo che una forma di evoluzione rispetto al mercato avviene sempre. Sfugge al *focus* di questo lavoro discutere le variabili che dettano differenti cicli di vita dei prodotti, o le tecniche di management legate al ciclo di vita stesso: si rinvia alla vasta letteratura economica di riferimento.

Parallelamente, l'evoluzione della destinazione turistica in termini di sviluppo nel tempo è stata interpretata da Richard Butler (1980) in un lavoro che è divenuto un riferimento imprescindibile per la teoria delle destinazioni. Butler ha individuato alcune fasi, poi rielaborate tra gli altri da Buhalis (2000) e Martini (2010). Ad evolvere nel tempo sono vari elementi: l'offerta della destinazione, la sua notorietà, l'impatto del turismo sulla cultura locale (Franch, 2010), come si noterà nella descrizione delle fasi:

Esplorazione: pochi turisti visitano il territorio, dove dominano la scarsità di servizi (con una bassa capacità ricettiva), la naturalezza e originalità del luogo, l'ambiente integro. I turisti sono *ospiti*: si integrano con le risorse e le attività presenti (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014);

Coinvolgimento: le prime attività imprenditoriali locali consentono di aumentare i servizi turistici offerti e il turismo inizia a diventare una fonte di lavoro per le popolazioni residenti; nasce la promozione, emergono mercati di provenienza definiti. L'impatto ambientale del turismo sul territorio inizia a crescere (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014);

Sviluppo: il territorio offre sempre nuovi servizi turistici, l'attività di promozione continua a crescere e diviene essenziale nel processo di crescita; la percentuale dei turisti nei periodi di picco inizia a superare quella dei residenti, e per questo è possibile il manifestarsi di problemi di antagonismo. I turisti sono considerati *clienti* e la considerazione dell'impatto ambientale tende a venire meno per la percezione positiva degli impatti economici dello sviluppo turistico (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014);

Consolidamento: il turismo diviene parte essenziale del sistema economico locale; l'ambiente inizia a manifestare problemi di inquinamento e di deterioramento, diviene importante gestire i picchi, allungando la/le stagioni (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014);

Stagnazione: viene raggiunto il massimo sfruttamento dell'area, la località è molto nota, ma inizia a essere considerata "fuori moda". Il turismo è *di massa*, con i connessi problemi di eccesso di carico per il territorio, e le strutture e le infrastrutture devono essere aggiornate (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014);

Post-stagnazione: esistono alcune possibilità alternative (declino vs. rilancio) che dipendono dalle decisioni assunte a livello di management della destinazione, in particolar modo attraverso azioni di *change management* per cercare il riposizionamento sul mercato (Butler, 1980; Martini, 2010; Marchioro, 2014).

Il concetto di ciclo di vita della destinazione non verrà qui ulteriormente approfondito, ma sarà ripreso nel capitolo sul turismo montano, secondo il paradigma specifico delle destinazioni alpine (vedi capitolo 2).

Il modello evolutivo qui presentato mette però in luce la necessità di gestione e pianificazione della destinazione stessa, per gli impatti generati in modo diffuso e per la scarsità delle risorse da cui dipende il turismo stesso (si pensi all'ambiente) (Franch, 2010). Oltre alla già citata necessità di un *change management* nella fase post-stagnazione, infatti, specifiche politiche di gestione devono essere applicate alla destinazione a seconda della fase del ciclo di vita in cui essa si trova (Flagestad & Hope, 2001; Franch, 2010); questo anche in relazione alla sostenibilità economica, ambientale e sociale (Ritchie & Crouch, 2003, 2011). Infatti, quale sia la fase evolutiva, esistono esternalità positive da massimizzare e da diffondere ed esternalità negative da minimizzare (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

1.6 Competitività e sostenibilità (*Ritchie & Crouch model*)

Ritchie e Crouch hanno costruito un modello di competitività e sostenibilità della destinazione turistica, rielaborato a più riprese (Ritchie, 1993; Crouch & Ritchie 1999; Ritchie & Crouch 2000, 2003, 2011). Nel modello sono analizzati sette elementi che, secondo gli autori, hanno un peso determinante per la sostenibilità e la competitività sia per quanto riguarda le scelte di management della destinazione sia per quanto riguarda gli indirizzi di *policy* (Ritchie & Crouch, 2011).

Il modello parte dal considerare che cosa sia la competitività, un fattore da sviluppare, mantenere, proteggere e difendere (Blanke & Chiesa, 2007). La competitività, secondo gli autori, è un fattore particolarmente critico in ambito turistico, poiché, come è stato più volte ricordato, il prodotto turistico è *multisetoriale, esperienziale, trasversale*; non è perciò sufficiente considerare la competitività come un fattore meramente economico (Ritchie & Crouch, 2011).

Così, se è sicuramente vero che la competitività si fonda su una maggiore spesa turistica, altrettanto vero è che deve essere *sostenibile*: le ricadute di questa spesa dovranno essere dirette verso il benessere di tutti i residenti e verso il mantenimento delle risorse naturali per le future generazioni (Ritchie & Crouch, 2011).

In questo senso, gli autori sono in linea con quanto scritto dal WTO (1995): *“Sustainable tourism is defined as a model form of economic development that is designed to:*

- *Improve the quality of life of the host community*
- *Provide a high quality of experience for the visitor, and*
- *Maintain the quality of the environment on which both the host community and the visitor depend”* (WTO, 1995)

Anche il celebre rapporto Brundtland produce una definizione di sostenibilità del turismo, o meglio, adatta la definizione di sostenibilità al turismo (WCED, 1987): *“Le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un’area turistica per un tempo illimitato, non alterano l’ambiente (naturale, sociale e artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche”*.

Si nota immediatamente l’enfasi sull’aspetto *ecologico* della sostenibilità, come rilevato anche da Ritchie e Crouch (2011); tuttavia, una visione solamente ecologica rischia di portare ad una paralisi. Per questo, commenta Keller, una qualche forma di alterazione ambientale è necessaria, altrimenti non c’è turismo e sostenibilità economica, e la *“vitalità”* stessa della destinazione è messa a rischio (Keller, 2002). Ritchie e Crouch individuano quattro elementi imprescindibili per la sostenibilità turistica: gli aspetti economico, ecologico, socio-culturale e politico-governativo (Ritchie & Crouch, 2011). Anche Manente e Cerato invocano, per un turismo sostenibile, la necessità di garantire una compatibilità tra salvaguardia delle risorse naturali e culturali e il loro utilizzo, attraverso la costruzione del consenso tra chi crea, organizza, gestisce e utilizza la destinazione (2000, p. 55); così Rullani (1998), sostiene che lo sviluppo locale dipende dall’interazione tra il sistema economico e il sistema locale.

Ognuno dei quattro elementi non può essere a sé: si deve perseguire la sostenibilità ecologica attraverso i residenti e utilizzando risorse economiche provenienti dal turismo; le ricadute economiche devono essere equamente distribuite a livello sociale, e non risultare in un mero introito, bensì nella possibilità di realizzare desideri e aspirazioni dei residenti (Ritchie & Crouch, 2011). Anche l'aspetto culturale va sostenuto nella sua autenticità, per essere elemento offribile al turista ma anche per far sì che l'impatto turistico eccessivo non lo modifichi (oltre un certo grado) (Ritchie & Crouch, 2011). La sostenibilità politica è un elemento che viene raramente incluso nei modelli di sostenibilità (Ritchie & Crouch, 2011) (si pensi alla frequente metafora della sostenibilità come uno sgabello dove le tre gambe sono economia, ambiente e società); tuttavia, una politica di sostenibilità ambientale, economica e socioculturale che crei forti dissensi politici, non sarà, in ultima analisi, sostenibile (Ritchie & Crouch, 2011).

Per quanto riguarda la competitività, i vantaggi per una destinazione, in questo senso, sono di due tipi: “*comparative advantages*”, ovvero le risorse naturali o accumulate nel tempo dalla società, le infrastrutture, il sistema economico, etc.: quei fattori, insomma, che sono il risultato di processi sedimentati nel tempo (vedi Figura 4) (Ritchie & Crouch, 2011); l'altro tipo di vantaggi sono i “*competitive advantages*”, ovvero, l'efficacia e l'efficienza con cui la destinazione utilizza le proprie risorse (Ritchie & Crouch, 2011).

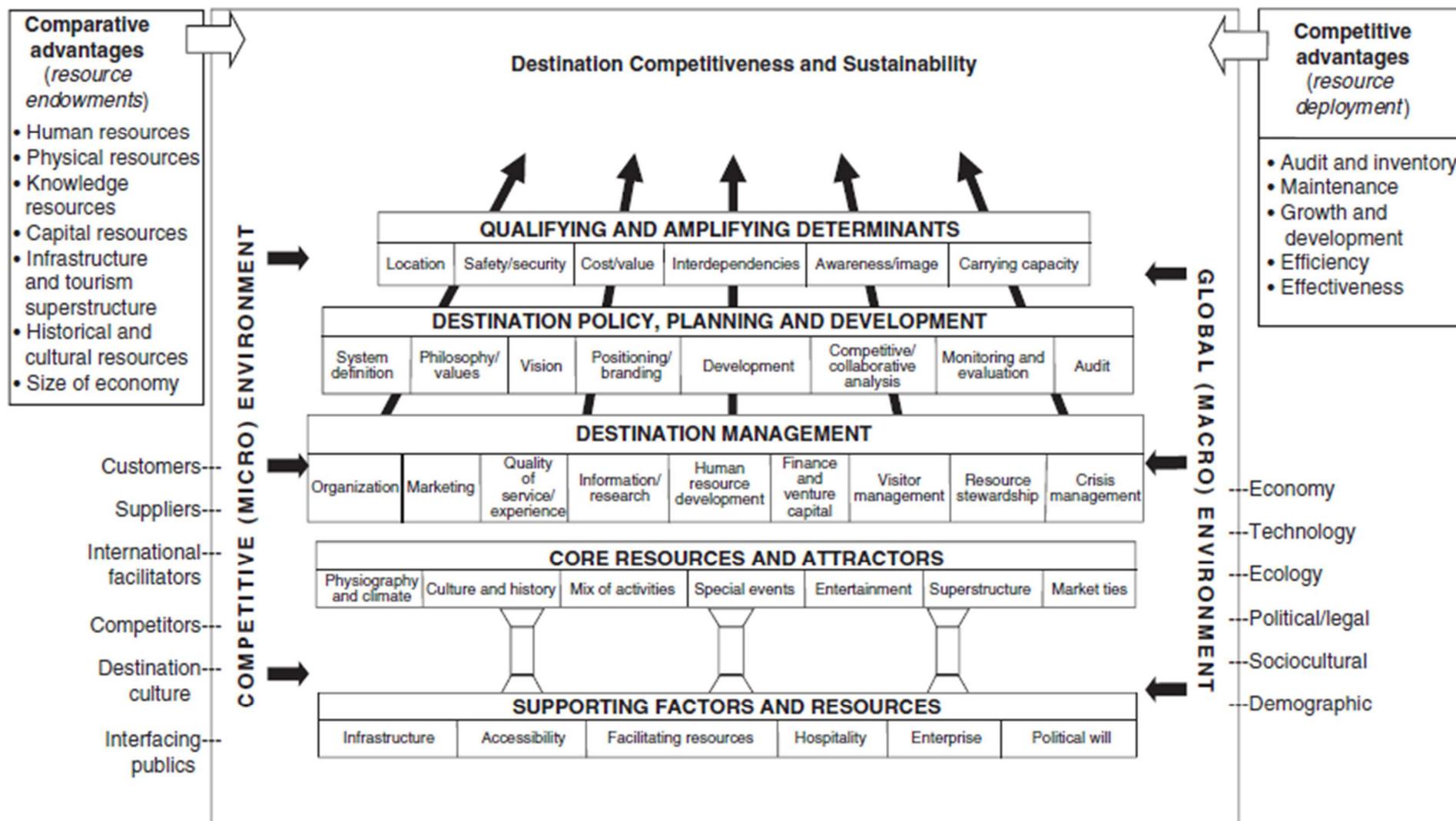


Figura 4 Rappresentazione del modello di competitività e sostenibilità della destinazione (Ritchie & Crouch, 2003)

Definiti quali sono i vantaggi in termini di competitività, gli autori analizzano i sette elementi che determinano, nel loro complesso e nella loro interazione, la sostenibilità e la competitività della destinazione (vedi Figura 4) (Ritchie & Crouch, 2011).

Il macro-ambiente globale. Questo insieme di elementi è esterno al sistema destinazione, e riguarda l'andamento globale di una serie di fattori inestricabilmente legati al turismo, che hanno un impatto universale: economia, tecnologia, ecologia (si pensi al riscaldamento globale), trend politici, amministrativi e normativi, istanze socioculturali, demografia. Si tratta di sei forze evolutive che sono al di là del controllo della destinazione; a questo proposito è necessaria però un'azione di monitoraggio (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Il micro-ambiente competitivo. Si tratta di fattori interni, con un impatto immediato sul turismo della destinazione: in sostanza il *sistema turistico*. Ne fanno parte i fornitori di servizi turistici, intermediari e i facilitatori che mediano il rapporto con i turisti-consumatori (sono questi ultimi, secondo gli autori, il vero *focus* del micro-ambiente competitivo), i *competitors* (altre destinazioni o enti che offrono prodotti turistici simili agli stessi target turistici), l'ambiente e la cultura interni (coscienza di sé come una destinazione turistica), e infine i residenti e l'aspetto pubblico (organizzazioni, amministrazioni, enti di comunicazione, istituti finanziari) (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Risorse e attrazioni core. Si tratta delle attrazioni che costituiscono il nucleo della destinazione turistica nonché la principale motivazione di visita per i turisti. Sono la configurazione territoriale, il paesaggio e il clima (si pensi alla montagna per il turismo montano), la storia e la cultura (specie se dalle caratteristiche evidentemente uniche), i *market ties* (schemi di collegamento turistico tra due o più regioni: migrazione nelle passate generazioni, visite di amici e parenti, pellegrinaggi), il mix di attività economiche (che determina il range di possibilità per il turista), eventi speciali (tra cui i mega eventi), l'intrattenimento (casinò, teatri), l'industria turistica ("*tourism superstructure*": alloggi, trasporti, ristoranti, etc.). Si noti come il grado di controllo esercitabile su questi elementi sia assai variabile: pressoché nullo per quanto riguarda la configurazione

territoriale, quasi totale per quanto riguarda gli eventi (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Fattori e risorse di supporto. Si tratta di elementi che fungono da fondamento per il successo delle azioni di gestione turistica, e sono anche fondamentali per l'economia della destinazione nel suo complesso. Si annoverano tra questi le infrastrutture (in senso classico: strade, ferrovie, aeroporti), il mercato del lavoro, la formazione e l'istruzione ("*facilitating resources*"), un'imprenditorialità sana e vitale (in questo senso, si noti il contributo dell'innovazione come "introduzione di qualcosa di nuovo che deve essere utile o quanto meno concepito come tale" (Grønhaug & Kaufmann, 1988)), l'accessibilità (fisica, normativa, organizzativa), l'ospitalità (come attitudine diffusa), e la volontà politica (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Strategia, pianificazione e sviluppo. Si tratta di un livello assai complesso, che individua lo stato presente della destinazione e il percorso di evoluzione che si intende imprimere; innanzitutto, è necessario determinare il raggio su cui si intende agire ("*system definition*"); la filosofia guida che meglio si adatti al contesto e che generi il maggiore consenso possibile, la *vision* di lungo periodo, un ascolto e analisi della destinazione e dei suoi attributi ("*audit*"), un'analisi di tipo competitivo-collaborativo rispetto ad altre destinazioni, il posizionamento strategico, lo sviluppo, e la valutazione e monitoraggio delle politiche adottate e implementate (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Destination management. Si tratta della messa in atto delle politiche e delle strategie di cui al punto precedente, che valorizzi le risorse e attrazioni *core*, migliori la forza dei fattori e delle risorse di supporto, e che si adatti meglio ai vincoli o alle opportunità dettate dai fattori moltiplicativi (vedi punto successivo). Vi sono inclusi programmi, strutture, processi con ampio margine di azione e gestibilità da parte di individui e soggetti collettivi, il *destination marketing*, l'esperienza attraverso i servizi fruiti (in particolar modo per quanto riguarda la *qualità complessiva* dell'esperienza), l'aspetto di informazione e ricerca (in questo senso, si veda anche Buhalis e Spada (2000) sui *Destination Management Systems*: una raccolta di informazioni sulla destinazione informatizzata, accessibile in modo interattivo (Buhalis, 1998; Pringle, 1994), che se sufficientemente efficiente sostiene la competitività a lungo termine delle

destinazioni, sia per il singolo operatore che come strumento di cooperazione territoriale (Buhalis & Spada, 2000, p.42)), la funzione e la struttura organizzativa, i capitali di investimento privati e pubblici, lo sviluppo strategico di risorse umane (si veda anche: Antonioli Corigliano, 2002), il *visitor management*, il *crisis management* (si veda anche: Schertler, 2002), l'amministrazione e la custodia delle risorse (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Fattori moltiplicativi e qualificanti. Si tratta, come accennato, di fattori che possono limitare, condizionare o amplificare la potenziale competitività della destinazione. Essi agiscono da filtro sugli altri insiemi di elementi; molti di questi non sono tuttavia direttamente controllabili. Sono la posizione geografica, l'interdipendenza con altre destinazioni, la sicurezza (tanto per il turista quanto per il locale), l'immagine della destinazione e la consapevolezza della stessa (con la grande inerzia connessa), il costo e il valore percepiti e la capacità di carico (il limite di stress che la destinazione può sopportare prima di deteriorarsi) (Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Capitolo II Il turismo montano

2.1 Le peculiarità della destinazione montana

Una veloce premessa terminologica: quando si parla di turismo *montano*, in questo capitolo, ci si riferisce al turismo *alpino*, considerando che molti fenomeni evolutivi riguardano questo arco montuoso nella sua interezza e attraverso le diverse nazioni su cui insiste (si veda: Pechlaner & Manente, 2002). Una specifica sezione sarà dedicata al contesto *dolomitico*, gruppo montuoso (nonché destinazione *regionale*) che ha goduto in modo particolarmente favorevole di movimenti turistici (Manente, Minghetti & Cerato, 2002), e in cui si radica il progetto di ricerca empirica qui presentato. Si eviterà un'assimilazione delle Dolomiti a Dolomiti trentine-altoatesine; è vero che questo territorio è destinatario della stragrande maggioranza dei flussi del turismo dolomitico (Bartaletti & Vavassori, 2002), nonché oggetto della maggior parte degli studi di ricerca sul turismo dolomitico (Pechlaner & Manente, 2002), ma è altresì vero che il contesto normativo, economico e organizzativo lì presente rende questo territorio un modello difficilmente imitabile.

Per capire il volume dei flussi diretti verso l'arco alpino, si pensi che le Alpi, nel 2002, hanno attratto il 12% del turismo mondiale, corrispondente a 80 milioni di arrivi, e che la porzione italiana delle Alpi ne ha ospitati il 20%; Il solo Trentino – Alto Adige ha concentrato i due terzi del turismo alpino italiano (Keller, 2002). Questi numeri, tuttavia, derivano da dati *ufficiali*, che non raccolgono l'intero movimento turistico: le stime dei dati complessivi sono ben più ampie (Keller, 2002).

Le Alpi, luogo di frontiera e di transito in epoca antica, hanno avuto una lunga e controversa evoluzione. Dall'essere un ostacolo, anche utile in termini di difesa, diventano nell'immaginario occidentale medievale luoghi fortemente religiosi (Aime & Papotti, 2012). Nel periodo che va dal XIII al XVIII secolo, complice una condizione meteorologica particolarmente dura, detta “piccola era glaciale”, la montagna acquisisce nell'immaginario collettivo un carattere di “paesaggio della paura” (Tuan, 1979), popolato da figure mitologiche orribili, come mostri, draghi e uomini selvaggi; questa serie di attributi porta le Alpi ad essere concepite per tutta l'età moderna come uno spazio “inutile”, repulsivo, pieno di pericoli e di

disagi (Aime & Papotti, 2012). Durante quest'epoca, la rappresentazione cartografica delle Alpi mette in evidenza i tre elementi che tuttora caratterizzano il turismo montano: le cime più alte, l'idrografia e le valli connesse ai corsi d'acqua e i maggiori valichi (Aime & Papotti, 2012).

Nel XVIII secolo, complice la teorizzazione da parte di Rousseau del prototipo del "buon selvaggio", l'immagine della montagna inizia a mutare: da territorio della paura, con abitanti ostili e ignoranti, ad ambiente puro, non corrotto dalla civiltà, abitato da genti innocenti e buone (Aime & Papotti, 2012). L'ambiente naturale incontaminato e l'altitudine come metafora di elevazione spirituale sono elementi che sopravvivono per certi versi nella pubblicitaria turistica contemporanea (Aime & Papotti, 2012). All'inizio del secolo successivo la montagna prende poi le sembianze di spazio di conquista sportivo, attraverso l'alpinismo; la sfida con la natura, la libertà rispetto agli spazi di pianura diventano opportunità di svago e motivo di viaggio per la borghesia europea (Franch & Martini, 2002; Aime & Papotti, 2012).

All'immagine di conquista si affianca anche quella di luogo dove ritrovare la salute, poiché la montagna viene vista come sana e rigenerante: le località di cura e termali portano l'arrivo anche del turista "medio", mosso da motivazioni salutistiche e sensoriali (Franch & Martini, 2002; Aime & Papotti, 2012). Nel Novecento il desiderio di accessibilità inizia a mutare profondamente l'aspetto delle Alpi; le infrastrutture più efficienti e la diffusione dell'automobile cambiano i comportamenti dei turisti, con la comparsa di sport più popolari e di pratiche che tendono al benessere: è il passaggio, per la montagna, dall'essere salutare a essere salutista, ma a dire il vero le due immagini continueranno a convivere senza attriti (Aime & Papotti, 2012).

L'evoluzione nel corso del XX secolo verrà esaminata attraverso il concetto di ciclo di vita della destinazione applicato al contesto montano.

2.2 Ciclo di vita della destinazione alpina attraverso lo sviluppo dell'offerta

Come precedentemente accennato, si riprende ora il concetto di ciclo di evoluzione della destinazione turistica con riferimento alle specificità del turismo alpino. Il modello qui presentato è stato elaborato da Peter Keller (2000) sulla

base del lavoro di Butler (1980), e la prospettiva adottata è quella dell'evoluzione dell'offerta in risposta alle aspettative della domanda.

Sebbene per tutta la metà del XX secolo sia esistita una forma di turismo esplorativo diretto verso le Alpi, è solo nella seconda metà che il turismo montano diventa un fenomeno *di massa* (Aime & Papotti, 2012). Le destinazioni montane, a partire da questo periodo, sono state caratterizzate da una profonda diversità tra stagione invernale e stagione estiva, dal punto di vista dell'immagine, dei target ricercati e raggiunti, del significato, del peso/impatto sull'economia turistica complessiva (mediamente nelle Alpi la stagione estiva pesa per il 7% del fatturato turistico annuale totale (Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002)), della strategia necessaria (Franch & Martini, 2002; Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002; Viganò, 2002).

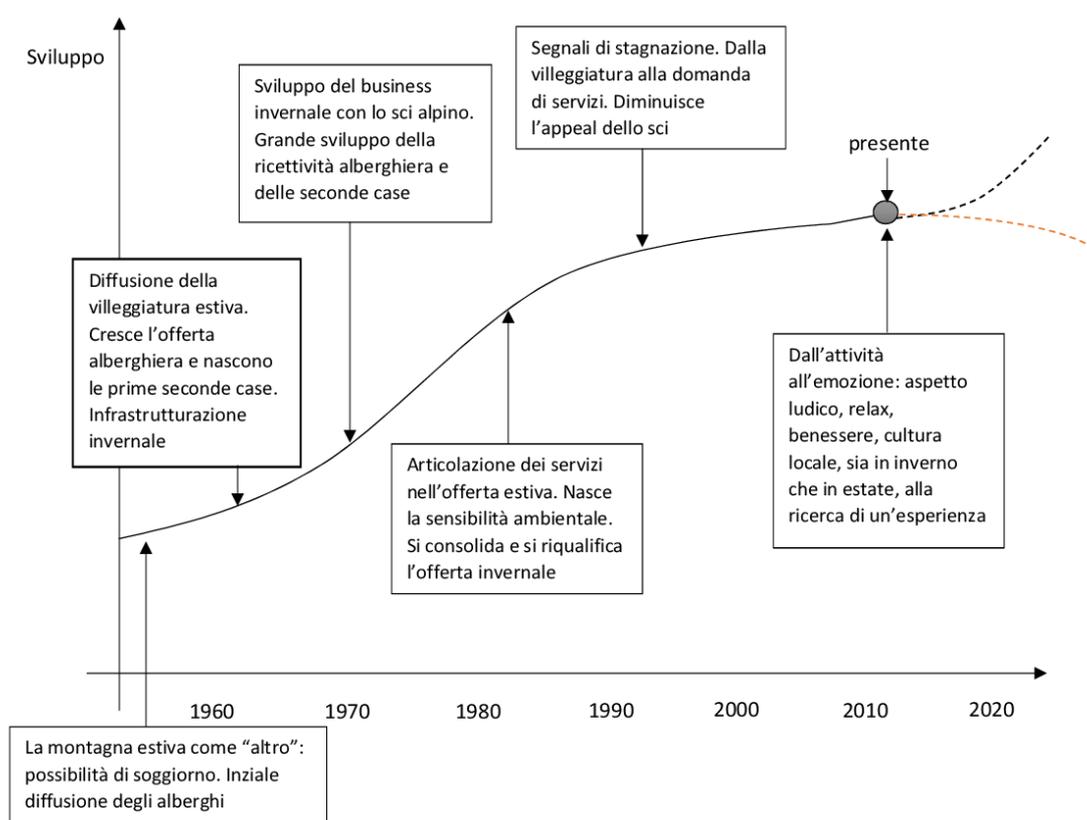


Figura 5 Il ciclo di evoluzione della destinazione turistica applicato al turismo montano (Andreotti & Macchiavelli, 2008)

Nella fase iniziale (1950-60) la montagna è attrattiva perché diversa: è dunque di tendenza, e lo sport invernale inizia ad essere seguito (si pensi alle olimpiadi di Cortina, destinazione che decollerà poi negli anni '70 (Keller, 2002)). Gli elementi

di attrattiva *core* (Cfr. Ritchie & Crouch, 2011) sono sufficienti come fattore *pull*: inizia a svilupparsi l'offerta ricettiva alberghiera e legata alle seconde case (Keller, 2000; Andreotti & Macchiavelli, 2008).

C'è poi una fase intermedia (1970-80), in cui avviene il grande sviluppo del turismo invernale. Si creano nuove infrastrutture (impianti di risalita, ricettività, trasporti), con un notevole impatto, ambientale, economico e socio-culturale. Nascono anche nuove risorse di supporto (Cfr. Ritchie & Crouch, 2011) (Keller, 2000; Franch & Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008).

Nella fase di stagnazione (1990-2000), termina sostanzialmente il processo di sviluppo quantitativo, con una conseguente crisi. Si diffonde una maggiore sensibilità ambientale, accompagnata ad una "complessificazione" della vacanza, con la comparsa delle pratiche di *sporting outdoor*, e contemporanea richiesta di attrazioni non sportive (Keller, 2000; Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008).

Nella fase attuale, l'offerta è sostanzialmente rimasta la stessa, ma si aggiunge una diminuita disponibilità economica del turista e una conseguente crisi del turismo invernale, per l'alta spesa che comporta. La competizione con altre destinazioni cresce: si sviluppano le destinazioni montane dell'est (Andreotti & Macchiavelli, 2008), ma anche altre destinazioni caratterizzate dalla natura intatta sono più vicine, grazie ai voli *low cost* (Martini, 2002). Il mito alpino, complessivamente, risulta "un po' sfiorito" (Keller, 2002, p.6).

È necessario ora soffermarsi sulla fase di stagnazione: questo è il momento che ancora oggi pesa sulle destinazioni turistiche alpine e il tipo di offerta che caratterizzava gli anni 1980-90 viene tuttora spesso riproposto con le medesime caratteristiche, senza riuscire a soddisfare le mutate esigenze della domanda (Keller, 2002). La stagnazione nel turismo è dovuta a fattori strutturali, non congiunturali, connessi alla competitività dell'offerta (Andreotti & Macchiavelli, 2008). I due principali fattori strutturali *trasversali alle destinazioni nazionali e, in misura minore, europee* che hanno determinato questa situazione sono l'estrema frammentazione del sistema ricettivo (vero per tutto il turismo europeo, ma particolarmente vero nel contesto montano, caratterizzato da una pleora di micro-imprese (Martini, 2002; Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002; Andreotti &

Macchiavelli, 2008)), e la mancanza di una strategia unitaria del sistema-paese (Andreotti & Macchiavelli, 2008). In più, nel turismo montano, agiscono dei fattori peculiari: fattori **naturali** (il clima, la scarsità di territorio, l'invecchiamento della popolazione); fattori di **mercato** (nuove destinazioni, mutamenti della domanda, saturazione dei mercati tradizionali); fattori **strutturali** (difficoltà di integrazione, cultura montana) (Andreotti & Macchiavelli, 2008, p. 19). Alcuni di questi fattori verranno esaminati nel dettaglio.

Il **clima** ha in montagna un impatto più forte che altrove, anche perché le attività ricreative legate all'*outdoor* dipendono in larga parte dal meteo (Andreotti & Macchiavelli, 2008; Antonioli Corigliano, 2002; Martini, 2002); il riscaldamento globale ha impattato fortemente sulle destinazioni montane, come è evidente a tutti i dati gli ultimi inverni pressoché privi di neve. Per questo, prevedere politiche di sostenibilità ambientale è importante qui più che altrove (Andreotti & Macchiavelli, 2008), dato il rischio di non ritorno se si sconvolgono gli equilibri ecologici: l'immagine della destinazione viene compromessa (Martini, 2002). L'ambiente alpino è caratterizzato da un equilibrio antropico ed ecologico particolarmente delicato e la complessità del combinare le istanze aumenta quando la destinazione si trova del tutto o in parte in area protetta (Antonioli Corigliano, 2002).

La **scarsità del territorio** impone uno sviluppo non più quantitativo ma qualitativo (Keller, 2000; Andreotti & Macchiavelli, 2008); inoltre, a questo fattore è riconducibile la viabilità difficoltosa, esasperata dall'escursionismo (Martini, 2002). La rete di trasporti, però, e le nuove reti economiche legate all'urbanizzazione sviluppatasi negli ultimi 50 anni circa hanno ridotto la distanza dallo spazio alpino, facendo contemporaneamente salire la pressione antropica. Il rischio è quello di un'evoluzione in monocultura delle attività ricreative (con la conseguente dipendenza) e, per le destinazioni più accessibili, la trasformazione in luoghi-dormitorio o meta di turismo "mordi e fuggi" (Keller, 2002).

Per quanto riguarda i fattori di mercato, le **nuove destinazioni** hanno gli effetti competitivi evidenziati nel paragrafo 1.1, ma nello specifico, per le destinazioni

alpine, la competizione è più drammatica perché l'offerta è matura (Andreotti & Macchiavelli, 2008).

I mutamenti della **domanda** hanno un impatto qui particolarmente difficile: il turista ricerca oggi relax, aspetti ludici, attività emozionali, quando invece la montagna è inevitabilmente legata alla fatica (Macchiavelli, 2004; Andreotti & Macchiavelli, 2008). Inoltre la domanda alpina appartiene in prevalenza al segmento “fai da te”, con un'elevata (doppia) stagionalità (dicembre-marzo; luglio-agosto) (Franch & Martini, 2002; Manente, Minghetti & Cerato, 2002; Martini, 2002), ma il fattore “esperienza” è legato al consumo del prodotto turistico globale: la *qualità dell'esperienza* non è legata alla qualità di un singolo servizio, ma alla *percezione complessiva* di un contesto territoriale e dei servizi in esso fruibili (Antonioli Corigliano, 2002; Ritchie & Crouch, 2011; Pechlaner, Paniccia, Raich & Valeri, 2012). La combinazione di questi due elementi rende particolarmente difficile svolgere azioni di successo di *destination management*.

Tra i fattori strutturali va annoverata la **cultura montana**, “caratterizzata da un forte attaccamento dell'abitante alla sua terra, che spesso genera un comportamento ostile non solo nei confronti di chi arriva dall'esterno, ma anche verso gli stessi abitanti delle valli limitrofe, visti come concorrenti piuttosto che come alleati” (Andreotti & Macchiavelli, 2008, p. 22; ma anche Antonioli Corigliano, 2002). La cultura montana è una risorsa (il turismo apprezza la presenza di una forte identità territoriale, espressa anche nella tradizione (Aime & Papotti, 2012)), ma anche un grande ostacolo, date le dinamiche peculiari, che vedono nel campanilismo una caratteristica pressoché costante (Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002). Inoltre, la cultura montana spesso impedisce alla popolazione locale di vedere le risorse e le attrazioni come tali, essendo per essa espressione di “fatica e sofferenza” (Andreotti & Macchiavelli, 2008). Si considerino poi gli impatti del turismo sulla società montana specie per quanto riguarda la cultura contadina, con una serie di conseguenze a cascata sul *paesaggio* come *elemento culturale e principale risorsa di produzione del turismo alpino*, sull'immagine idilliaca e sull'incontaminatezza (Keller, 2002).

Le **difficoltà di integrazione** riguardano, come già ricordato, l'abbondanza di micro imprese (Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002; Martini, 2002; Andreotti & Macchiavelli, 2008), oltre alla qualità delle risorse umane spesso non adeguata

(anche Pechlaner, 2002), anche nella non consapevolezza dei vantaggi derivanti dall'integrazione (Andreotti & Macchiavelli, 2008; Pechlaner, 2002). L'integrazione, quando ricercata, spesso presenta meccanismi inadeguati rispetto alla creazione e commercializzazione di prodotti turistici e ne consegue una scarsa forza contrattuale rispetto alle imprese di valle (Antonoli Corigliano, 2002). È stato poi osservato da più autori come le destinazioni montane siano in prevalenza riconducibili al modello *community* (Flagestad & Hope, 2001; Sainaghi, 2002; Pechlaner, Paniccia, Raich & Valeri, 2012), con una domanda prevalentemente "fai da te" (Franch & Martini, 2002; Manente, Minghetti & Cerato, 2002; Martini, 2002).

A tutti questi fattori determinanti nella crisi del turismo montano va aggiunta una considerazione sulle ICT, strumento che determina un raggio di concorrenza globale e non più per vicinanza geografica (Pechlaner & Rienzner, 2002). L'individualismo della cultura alpina ha permesso in passato un contatto diretto con il turista; ora le tecnologie di comunicazione permettono un contatto diretto con un pubblico più vasto e perciò sono una potenziale leva competitiva particolarmente interessante per gli operatori alpini, anche in un'ottica di disintermediazione/reintermediazione: si pone però il problema della visibilità (Pechlaner & Rienzner, 2002).

Un altro aspetto tipico delle destinazioni montane messo in luce da Andreotti e Macchiavelli (2008) è l'uso delle informazioni: elemento oltremodo importante per una maggiore competitività (Buhalis & Spada, 2000). Questo è uno degli aspetti più deboli degli operatori delle località alpine, anche se potrebbe essere una leva di posizionamento strategico (Andreotti & Macchiavelli, 2008). Gli operatori turistici delle destinazioni alpine sono poco sensibili alle informazioni: la "cultura della conoscenza è più fragile che altrove [...]; l'informazione viene facilmente sostituita dall'intuizione, e questo anche dove vengano intrapresi degli investimenti importanti" (Andreotti & Macchiavelli, 2008, p. 30).

I fattori contingenti che possono aggravare il quadro (in qualche modo accostabili alle "*qualifying and amplifying determinants*" individuate da Ritchie & Crouch (2003, 2011)) sono la posizione nel ciclo di vita della destinazione, e i cambiamenti nella configurazione territoriale (dissesti idrogeologici, fenomeni naturali, etc.) (Andreotti & Macchiavelli, 2008).

Andreotti e Macchiavelli (2008), poi, invocano la necessità di evoluzione e innovazione: elaborando nuovi prodotti, aprendosi a nuovi target, valorizzando le risorse, perseguendo la sostenibilità, ma soprattutto (per scopo di questo lavoro) facendo rete come strategia di vantaggio competitivo. Questo concetto generico del “fare rete”, espressione diffusa anche nel linguaggio comune, verrà approfondito nel capitolo terzo, dove verrà fatta una revisione della principale letteratura sulle reti come strumento di *governance*. Si ricorda però che nella specificità della gestione delle destinazioni alpine hanno particolare importanza le strategie di integrazione (cooperazione, integrazione parziale o totale tramite acquisizione) per quanto riguarda il turismo della neve (Flagestad & Hope, 2001; Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002); le integrazioni orizzontali generano vantaggi in termini di *economie di scala*, quelle diagonali in termini di condivisione di *know how* tra settori differenti e quelle verticali in termini di *economie di scopo* (Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002). Le integrazioni su larga scala, come già ricordato, avvengono di più nelle destinazioni invernali nordamericane che in quelle europee, per grandi differenze culturali (Flagestad & Hope, 2001; Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002). Tuttavia, la specificità culturale europea permette per contro di avere una forte specializzazione e la comunicazione al turista di un ambiente peculiare e personale (Raich, Pechlaner & Rienzner, 2002).

2.3 Le Dolomiti

Questo gruppo montuoso ha un percorso di sviluppo che inizia circa un secolo dopo le quanto avvenuto nelle Alpi (Franch, 2010). La nascita delle forme di turismo è, qui come altrove, etero-determinata rispetto alla destinazione (Franch, 2010). Il gruppo è caratterizzato da una omogeneità orografica (o meglio, dall'omogeneità della spettacolare orografia), nonostante le differenze geografiche, storiche, culturali fra vallate (Furlan & Vettorazzo, 2002); di rilievo anche la forte impronta data dall'agricoltura alla morfologia del territorio, nonché alle sue tradizioni ed ai suoi usi e costumi (Keller, 2002). All'alpinismo, che ha caratterizzato il turismo dolomitico fino a 1960, si affianca poi il turismo delle valli, che segue l'andamento evidenziato nello sviluppo delle destinazioni alpine (Keller, 2000; Andreotti & Macchiavelli, 2008; Franch, 2010). La considerazione espressa da Martini sulle Dolomiti come “massima espressione

dell'antropizzazione e del turismo di massa dell'arco alpino" (Martini, 2002, p. 103) suscita molti dubbi sulla sostenibilità soprattutto sociale ed ambientale di questo tipo di modello turistico, che caratterizza alcune località, come Cortina (Martini, 2002).

Per quanto riguarda il *destination branding and positioning*, è interessante riportare quanto osservato in una ricerca condotta da Franch, Martini e Buffa tra il 2000 e il 2002 (Gruppo di ricerca "eTourism", università degli studi di Trento, dipartimento di Economia e Management). La ricerca si è svolta attraverso l'intervista a circa 5000 turisti diretti nelle Dolomiti. Alla domanda "Ad amici e parenti ha detto che partiva per..." sono state date, in ordine di grandezza, le risposte: Canazei (luogo), Val di Fassa (valle/compensorio), Trentino (regione), Dolomiti (territorio identificato da un *minimo comun denominatore* orografico e ambientale), Alpi (gruppo montuoso transnazionale), montagna (non luogo); l'*highlight* più evidente è come, nella mente del visitatore, la definizione di destinazione cambi a seconda della provenienza del turista e non sia univoca (Franch & Martini, 2002).

2.4 La domanda turistica e la domanda nel turismo montano

In questo lavoro ci si focalizza sull'organizzazione della destinazione soprattutto per quanto riguarda l'offerta, ma l'utilizzatore ultimo, nonché attore coinvolto nel sistema turistico, è il turista. Si delineeranno perciò alcune caratteristiche evolutive della domanda turistica in genere, e di quella montana poi.

Quello che il turista ricerca, il bisogno che lo spinge a viaggiare, è la ricerca di un'esperienza turistica completa (Rispoli & Tamma, 1995; Pechlaner & Weiermair, 2000). L'esperienza è l'elemento chiave nella comprensione del comportamento edonistico di consumo (Carù & Cova, 2006). Di conseguenza, in questa direzione andranno sviluppate le politiche di creazione del valore per il turista stesso (Tamma, 2002), il cui obiettivo "non è avere servizi, bensì acquistare benefici che non sono tangibili, che soddisfano le sue aspettative, che rappresentano i valori ai quali si richiama": sarà necessario colmare la differenza tra servizi in sé ed aspettative (Ejarque, 2003, p. 238).

Offrire perciò esperienze turistiche a diversi segmenti di domanda, a diversi prezzi, con differenti caratteristiche, costituisce sempre di più la forza di una

destinazione (Tamma, 2002); infatti, secondo Manente e Cerato (2000), la segmentazione della domanda turistica avviene sempre più rispetto a “esperienze turistiche personalizzate [...] composte da molteplici prodotti e servizi” (p. 55) e la “decisione del consumatore si basa su un set di benefici [esperienziali] attesi dal prodotto-destinazione” (p. 65).

L’evoluzione dei bisogni e dei benefici del turista è avvenuta lungo un percorso in profondità: dall’Ammirare (aspetto estetico, 1960) al Conoscere (aspetto culturale, 1980-90), per poi Vivere (aspetto emozionale, 90-2000), e infine Condividere (aspetto partecipato, a partire dal 2000) (Viganò, 2002). Si evince perciò come progettare il *prodotto turistico globale* sia un’azione che diventa, col tempo, sempre più complessa (Tamma, 2002).

Sono state fatte dunque alcune generali e veloci osservazioni sulla domanda turistica; si ribadisce come l’analisi puntuale della domanda, da un punto di vista quantitativo-qualitativo, sia di fondamentale importanza nella prospettiva di gestione della destinazione. Una trattazione più approfondita dell’argomento esula dallo scopo di questo lavoro, tuttavia, particolarmente interessanti risultano alcune caratteristiche della domanda turistica dolomitica estiva, come sono state messe a fuoco da Franch e Martini in un progetto di ricerca sul campo svolto in tre località turistiche trentine, tre località turistiche altoatesine e due località turistiche bellunesi (Franch & Martini, 2002). I dati raccolti sicuramente necessitano di essere aggiornati, dato l’arco temporale trascorso ed i molti mutamenti nel frattempo avvenuti; vengono comunque riportati per la completezza e per la specificità territoriale che li caratterizza.

La domanda osservata è *estiva* (si noti che la stagione estiva è stata oggetto di molte meno analisi rispetto a quella invernale). Prevala, anche se di poco, il sesso maschile, con un’età compresa tra i 30 e i 45 anni; oltre i due terzi della domanda ha un’età inferiore ai 55 anni. I turisti sono soprattutto lavoratori, dipendenti (40%) e liberi professionisti (27%). Per quanto concerne il livello di studio, il 40% dei turisti è laureato e comunque oltre la metà di essi possiede un diploma. In tema di nucleo turistico, il 73% trascorre la vacanza estiva con la famiglia, e il 18% con gli amici; il rimanente 9% da solo o con gruppi organizzati (N.b.: gruppi organizzati solo il 2,3%). Il 60% soggiorna in albergo o garni (ma a parere di chi scrive questo è un dato che più di altri risente del tempo trascorso), il 16% in

appartamento e il 7% in seconda casa (ma questa percentuale è assai variabile: Osti, Brida & Santifaller, 2012).

La maggioranza dei turisti è italiana, (73%) e in particolar modo del Nord-Italia (circa 60%). Tra gli stranieri, solo il 2% proviene da paesi extraeuropei (soprattutto Stati Uniti) e, tra i paesi europei, la Germania copre da sola i due terzi della domanda. Il 60% dei turisti è *repeater* (sceglie la destinazione sulla base di esperienze precedenti): in corrispondenza a questa larga percentuale, il 60% dei turisti alla domanda “ad amici e parenti ha detto che partiva per...” ha risposto con il nome della località specifica (Es. Canazei, Alleghe), seguito da “le Dolomiti” (13%, con picco a Cortina, 23%), il nome della valle (10%), “montagna” (5,5%), la regione (4,6%) (Franch & Martini, 2002).

La stragrande maggioranza dei turisti, come precedentemente accennato, compone la propria vacanza in modo autonomo (oltre il 90%), dato riflesso anche dai mezzi di trasporto: oltre l’80% raggiunge le Dolomiti in automobile. La durata della vacanza segue un andamento *gaussiano*, con quasi l’80% dei turisti che soggiorna per un periodo di 4-7 giorni (36%) o 8-14 giorni (42%), e il rimanente 20% si divide così: un terzo per un periodo inferiore ai 4 giorni, un terzo per un periodo che va dai 15 ai 30 giorni, un terzo oltre 30 giorni (Franch & Martini, 2002). Si sottolinea ancora una volta come la tendenza alla sempre maggior brevità della vacanza, diffusamente riportata in questo lavoro, ha sicuramente impattato su questi dati.

Per quanto riguarda le motivazioni di viaggio, non sorprendentemente il 98% dichiara di ritenere l’aspetto “Ambiente e Paesaggio” come il più importante, ma quasi altrettanto importanti sono accoglienza e ospitalità (Franch & Martini, 2002).

Si spera che l’analisi condotta sul turismo montano abbia messo in luce quanto, a fronte dell’esigenza di mercato di soddisfare le esigenze del turista, la montagna stenti a tenere il passo e ad essere flessibile; è un obiettivo, questo, che va perseguito attraverso il difficile equilibrio tra mantenere un’identità e un’immagine fortemente distinte e radicate e proporre la montagna in modo competitivo sull’attuale e enormemente diversificato panorama dell’offerta turistica.

Capitolo III Networks

3.1 Introduzione

Si è accennato spesso, nel primo capitolo, a come la gestione delle risorse turistiche sia affidata sempre più spesso ad insiemi eterogenei e dinamici di attori. Il tipo di relazioni che intercorre tra questi attori, come vedremo, è spiegabile anche alla luce della teoria delle reti, un *corpus* di letteratura vasto e complesso, sebbene recente. In questo capitolo verranno perciò spiegate le basi teoriche comuni alle reti di tutti i settori economici, focalizzando l'attenzione sui meccanismi di *governance* delle stesse; si riavvicineranno poi questi concetti generali allo specifico dominio del turismo e ci si concentrerà, infine, sul fenomeno del fallimento della rete.

Si darà per ora una definizione provvisoria e vicina al linguaggio comune del concetto di "rete": un insieme di legami tra individui che cercano, attraverso la rete, di sviluppare una *capacità* o di gestire una *risorsa* in un modo differente dalle proprie possibilità individuali (Franch, 2010). Sotto questa etichetta sono stati raggruppati molti fenomeni *sociali* di associazione in campo economico (Moretti, 2017), non ascrivibili ai consueti meccanismi formali di collaborazione (contratti, incorporazioni, ecc., a cui ci si riferirà con l'etichetta di "gerarchia"), tuttavia rappresentanti una realtà diversa dalle imprese immerse nell'amalgama del mercato e operanti singolarmente. Il fenomeno delle reti ha avuto in campo economico un peso via via più rilevante (cfr. tra gli altri: Kilduff & Tsai, 2003; Scott & Davis, 2007), in Italia più che altrove, attraverso l'esperienza dei distretti industriali (Human & Provan, 2000; Lazzaretti & Petrillo, 2006).

Lo studio delle reti è avvenuto attraverso molte discipline, come biologia, sociologia, ed economia; nell'ultimo decennio la rete è stata studiata sempre più nell'ambito degli *organizational studies*, come modalità organizzativa (Moretti, 2017), avvicinando nozioni sociologiche ed economiche. Il network come fenomeno economico viene introdotto da Williamson (1975), il quale sostiene che le reti possano essere una forma organizzativa *intermedia* tra affidarsi al mercato e incorporare un'altra azienda in modo totale o parziale, nell'ambito delle scelte di *make or buy*: il vantaggio delle reti, dunque, sarebbe quello di consentire una riduzione dei costi di transazione (Williamson, 1975, 1985). Successivamente, il

concetto delle reti cattura l'attenzione della sociologia: Powell (1990) sostiene che le reti non siano spiegabili in meri termini economici, ma che comprendano delle dinamiche e dei concetti tipicamente sociali, come la fiducia e i meccanismi delle relazioni sociali, che le rendono una forma organizzativa a sé, e non un ibrido (Powell, 1990). La letteratura ha poi sostanzialmente avallato la concezione di Powell, mostrando l'incapacità della teoria economica di Williamson di catturare la natura del network (Podolny & Page, 1998). In questo senso, molto aggiunge anche il contributo di Podolny (2001), che ha coniato la celebre metafora, nonché titolo del suo articolo, "*Networks as pipes and prisms of the market*". Secondo l'autore, la visione delle reti come "condutture" del mercato, attraverso cui fluiscono informazioni, opportunità, beni e servizi, non tiene conto della loro essenza. Infatti, se in una prospettiva meramente economica l'aumentare di componenti è un fattore di per sé positivo (più informazioni), in una prospettiva sociologica deve esistere un limite alla collaborazione che tenga conto del fattore *percettivo*. Collaborare con altre aziende, infatti, è vantaggioso soltanto se esiste una specifica relazione di *status* e di coerenza tra le aziende. Ecco che le reti, dunque, diventano dei prismi, ovvero degli elementi di differenziazione (percettiva).

Il filone della letteratura dedicata alle reti si è poi via via arricchito, derivando elementi soprattutto dall'approccio sociologico. Sebbene studiate relativamente da breve, esiste un notevole scoglio nello studio delle reti, derivante dalla multidisciplinarietà e dalla terminologia: ci si riferisce spesso agli stessi concetti con termini differenti (Borgatti, Brass, & Halgin, 2014).

3.2 Basi teoriche: approcci e concetti

Il punto di arrivo in questo lavoro, per quanto riguarda le reti, è lo studio di un network in ambito turistico e la sua gestione: per questo, dopo un'introduzione ai concetti principali della letteratura, si esplorerà nuovamente il concetto della *governance* applicato alle reti. I tentativi di sistematizzare la disciplina non sono molti: per questo, nel delineare i fondamentali della materia ci si baserà su "*The Network Organization*" (Moretti, 2017) e "*On Network Theory*" (Borgatti & Halgin, 2011).

Innanzitutto, le reti vengono studiate secondo due approcci differenti, ma non sempre facilmente distinguibili: **Social Network Analysis** e **Network Governance** (Human & Provan, 2000; Borgatti & Halgin, 2011; Moretti, 2017).

Il **primo** è un approccio analitico, che si concentra sull'architettura interna delle reti, formata da nodi e legami, e sulla sua struttura (Borgatti & Halgin, 2011; Moretti, 2017); l'approccio di **network governance**, invece, si focalizza sulla rete nel suo complesso. La struttura base della rete, secondo la teoria di **social network analysis**, si compone di tre elementi: l'*ego*, ovvero l'attore dalla cui prospettiva si osserva il network, l'*alter*, ovvero gli altri attori che partecipano al network, e i *legami* che li uniscono (Borgatti & Halgin, 2011). Gli individui/attori, e i legami, variano ovviamente per tipologia e per una serie di variabili e caratteristiche (Borgatti & Halgin, 2011; Moretti, 2017). Tra i molti tipi di legame assume particolare rilievo la teoria dell'**embeddedness**: le relazioni economiche di rete non si instaurano in un vuoto pneumatico, ma tendono a seguire dei preesistenti legami sociali, come amicizia, parentela e conoscenza (Granovetter, 1985; Kilduff & Tsai, 2003; Latour, 2005; Borgatti & Halgin, 2011).

Altro concetto fondamentale è quello di **structural hole**, ovvero un tipo di legame tra due attori che può esistere solo attraverso un terzo (strategico) attore. Questa idea è alla base di una teoria, elaborata da Burt (1992), secondo la quale l'attore che si trovi nella posizione di terzo in grado di colmare la lacuna relazionale (*structural hole*) ha un particolare vantaggio strategico in termini di accesso ad informazioni nuove (anche: Podolny, 2001; Borgatti & Halgin, 2011).

L'approccio di *social network analysis*, per quanto assolutamente valido nel descrivere le relazioni e i legami, è stato destinatario di molte critiche, specie per quanto riguarda l'eccessivo *focus* sull'immagine statica e decontestualizzata della rete che tende a catturare (Borgatti & Halgin, 2011; Borgatti, Brass & Halgin, 2014). Gli elementi qui descritti, ben lungi dal voler essere esaustivi, sono presentati esclusivamente per consentire, nella presentazione del caso empirico, ulteriori chiavi di interpretazione. La prospettiva teorica seguita sarà invece quella di *network governance*.

Per inquadrare al meglio l'approccio di **Network Governance**, è necessario fare prima chiarezza terminologica. Nel primo capitolo si è parlato di *destination*

governance (paragrafo 1.4), e di *network* come configurazione del Sistema Locale di Offerta Turistica (paragrafo 1.3.1). L'approccio di *Network Governance*, invece, è un concetto più ampio, che abbraccia le reti di molti settori economici e sociali e studia i meccanismi, più o meno complessi, con cui esse vengono gestite; la *destination governance* è quindi una sorta di sottoinsieme di applicazione dell'approccio di *network governance* in un contesto turistico e geograficamente definito.

Ricordando che, nell'evoluzione dello studio delle reti, a prevalere è l'approccio sociologico che individua le reti come forma organizzativa non assimilabile né al mercato né alla gerarchia, è ora possibile dare una nuova **definizione di rete**: un insieme di attori, maggiore o uguale a 2, che porti avanti relazioni ripetute e durature (diversamente da come accade nel mercato) ma non dotato di un'autorità legittimata a dirimere le controversie che possano insorgere al suo interno (come invece accade in una struttura gerarchica) (Podolny & Page, 1998, p. 59). Per questo, tipicamente, ci si riferisce alle reti come a strutture tra pari. Il *focus* dell'approccio di *network governance* è spiegare i risultati prodotti dal network attraverso la lente dei meccanismi con cui le reti vengono gestite e si evolvono, osservando la rete nel suo insieme (Moretti, 2017).

Per definire le coordinate che permettono di distinguere e descrivere i network nel loro complesso con una prospettiva di *governance*, è necessario illustrare alcuni concetti. Innanzitutto, come già parzialmente accennato, in un network esistono diverse **dimensioni e livelli di azione e interazione**. Fermo restando che, in un approccio di *network governance*, l'unità di osservazione è la rete nel suo complesso, lo sguardo del ricercatore può essere rivolto in particolare alle micro-dinamiche (singoli attori), alle dinamiche delle singole organizzazioni o enti, o alle dinamiche complessive del network (cfr. Kilduff & Tsai, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Provan, Fish & Sydow, 2007; Moretti & Zirpoli, 2016; Moretti, 2017). Le prospettive non sono mutualmente esclusive e possono essere adottate, di volta in volta, per spiegare fenomeni ed evoluzioni differenti (Human & Provan, 2000). Inoltre, secondo un recente filone di studio, la presa in considerazione dei diversi livelli di analisi non è soltanto utile, ma *necessaria*, alla luce della teoria della dualità della struttura sociale (Breiger, 1974), secondo la quale un attore non è un elemento monodimensionale (ad esempio direttore di

una filiale d'azienda), ma appartiene a diverse categorie sociali che ne influenzano il comportamento (uomo o donna; sposato o celibe; genitore o meno; ecc.) (Ahuja, Soda, & Zaheer, 2012; Ibarra, Kilduff, & Tsai, 2005; Kilduff & Brass, 2010; Padgett & Powell, 2012; Moretti, 2017) (In questo senso, si veda il paragrafo 3.3.5).

Le **interazioni** tra gli attori avvengono secondo modalità **formali o informali**. Il livello di formalità può appunto riguardare le interazioni tra gli attori e quelle tra le organizzazioni (aziende, municipalità) che essi rappresentano. A un maggior livello di formalità corrispondono enti strutturati (ad esempio consorzi, associazioni di categoria), alla cui base c'è una qualche sorta di accordo (convenzione, contratto) che definisce l'obiettivo della rete stessa. Viceversa, nei network di tipo informale, la base collaborativa non è un accordo, ma una serie di relazioni sociali (Moretti, 2017). In questo tipo di network le forme di coordinamento e i risultati complessivi sono difficili da misurare; tuttavia, la pratica dimostra che possono essere estremamente efficaci (Beccattini, 1989; Larson, 1992). Si ricorda che, naturalmente, nella pratica esistono network ibridi basati su meccanismi formali e informali allo stesso tempo. Così è, ad esempio, nel caso empirico qui analizzato: ad un alto livello di *informalità* nella collaborazione tra attori (direttamente connessa ad un alto livello di *embeddedness*) si associano una serie di documenti formali nel definire lo scopo della rete stessa.

Le reti possono associare attori che si occupano lo stesso livello della catena di produzione o che stanno sia a valle che a monte di questo livello: si ha così la distinzione tra **reti** rispettivamente **orizzontali e verticali**. Il significato economico delle reti verticali è abbastanza intuitivo: riduzione delle incertezze e dei costi di transazione, gestione di risorse uniche o irriproducibili, coerenza del prodotto e reputazione sono solo alcune delle logiche che vi sottendono (Flagestad & Hope, 2001; Moretti, 2017). Meno ovvie, invece, le dinamiche in caso di reti orizzontali: spazio di gestione di meccanismi di *cooperation* (Ritchie & Crouch, 2003, 2011), e di interdipendenza (Svennson, Nordin & Flagestad, 2006; Maulet, 2006; Guia, Prats & Comas, 2006). Entrambi i concetti hanno in ambito turistico grande rilevanza: l'immagine della destinazione turistica infatti dipende dalla performance complessiva degli operatori economici, oltre che dalle

politiche di coordinamento e sostegno eventualmente messe in atto dal settore pubblico (Martini, 2005; Franch, 2010; Tamma, 2012). Pertanto, laddove aziende dello stesso settore possano e debbano competere per garantire servizi agli stessi clienti, un certo livello di collaborazione è necessario. Inoltre, le risorse da cui le aziende dipendono (l'ambiente naturale, culturale e sociale in particolar modo) sono uniche e irriproducibili (Andreotti & Macchiavelli, 2008). Per quanto riguarda gli effetti sulle reti in generale di un tipo di associazione *orizzontale*, il maggiore e più pericoloso impatto è quello dell'opportunismo, che tuttavia risulta mitigato da una struttura di rete rispetto al puro mercato (Park, 1996).

Altro aspetto teorico importante è quello delle **funzioni della rete** stessa. Le reti, infatti, sono in grado di garantire ai propri partecipanti (e alla rete *nel suo complesso* (Provan, Fish & Sydow, 2007)) particolari benefici in termini di *status* e reputazione, di innovazione, di acquisizione di competenze (Podolny & Page, 1998; Human & Provan, 2000; Podolny, 2001; Guia, Prats & Comas, 2006; Moretti, 2017). I benefici della rete sono naturalmente anche di natura economica: si fa qui riferimento alla teoria della *riduzione dei costi di transazione* (Williamson, 1975, 1985; Podolny & Page, 1998; Flagestad & Hope, 2001), che mette in luce i diminuiti costi soprattutto grazie al miglior accesso alle informazioni garantito dalla rete. I vantaggi economici non riguardano solo il minore costo, ma anche una maggiore *qualità* di prodotto raggiungibile (Uzzi, 1998; vedi anche: Serra, 2006), una dimensione strettamente connessa all'innovazione e all'apprendimento (Podolny & Page, 1998).

Le funzioni del network stesso possono avere un ruolo nel determinare quali tipi di soluzioni organizzative siano più efficaci: c'è un legame, come si vedrà affrontando la *network governance*, tra obiettivi e struttura (Podolny, 2001; Moretti, 2017). Ma non solo: le funzioni della rete sono strettamente legate alla valutazione complessiva della sua **performance**, descrivibile in termini di successo o fallimento. Si precisa fin da subito che il *fallimento della rete*, fenomeno assai poco studiato nella letteratura (Human & Provan, 2000; Schrank & Whitford, 2011; Moretti & Zirpoli, 2016; Moretti, 2017), non ha un solo significato (collasso della rete e naufragio del progetto ad essa legata), ma si configura anche in termini di *underperformance* (risultati inferiori agli obiettivi e/o alle potenzialità) (vedi paragrafo 3.5).

3.3 Network Governance Approach

L'approccio di *Network Governance* è, come si è ricordato nell'introduzione, un'impostazione teorica allo studio delle reti, distinta ma parzialmente sovrapponibile rispetto al *Social Network Analysis Approach* (Moretti, 2017). La principale distinzione tra i due approcci, si ricorda, è il *focus* su un'immagine *statica* piuttosto che *dinamica*. La necessità di descrivere l'aspetto dinamico è particolarmente rilevante (cfr.: Baggio, Scott, Cooper, 2012). Per catturare questa prospettiva evolutiva l'approccio di *Network Governance* introduce una serie di nozioni: il processo, il cambiamento, lo sviluppo, le traiettorie (Moretti, 2017). Per dovere di semplificazione, non si analizzeranno qui tutti questi concetti, ma soltanto l'ultimo, quello delle traiettorie di network (paragrafo 3.3.2). Tuttavia, lo studio delle dinamiche è un passaggio necessario per considerare sia l'aspetto individuale, sia la rete nel suo complesso; in questo senso, le dinamiche della rete sono una variabile necessaria per descrivere i processi di *network governance* e i risultati raggiunti dalla rete stessa (Moretti & Zirpoli, 2016; Moretti, 2017).

3.3.1 Meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento del network hanno il compito di governare il network stesso, gestendo le sue attività, risolvendo i conflitti, mitigando le incertezze e le complessità (Moretti, 2017). Non soltanto: i meccanismi di coordinamento sono la vita stessa del network, nel senso che stabiliscono regole, dettano calendari, sono il canale per lo scambio di informazioni. I meccanismi di coordinamento possono essere *formali* o *informali* (Moretti, 2017). L'efficacia degli stessi, tuttavia, non dipende dal livello di formalizzazione (Grandori, 1997), e il medesimo meccanismo, a seconda di come viene messo a sistema, può essere considerato formale o meno. I meccanismi di coordinamento possono essere poi suddivisi in sociali e istituzionali (Schrank & Whitford, 2011; Moretti, 2017).

I meccanismi di coordinamento **sociale** sono legati alla struttura sociale stessa e alla natura sociale delle reti: comunicazioni, incontri, scambi di conoscenze avvengono anche per motivazioni non spiegabili in termini economici (si veda, in questo senso, l'introduzione per quanto riguarda il contributo degli studi sociologici alla teoria delle reti). La prospettiva dell'*embeddedness* (relazioni di rete che partono da un pre-esistente tessuto di relazioni sociali) è uno dei

maggiori contributi in questa direzione. Come riportato da Uzzi (1997) e Podolny e Page (1998), la prossimità geografica e la conoscenza reciproca tra aziende determinano il livello di coinvolgimento delle aziende stesse l'una rispetto all'altra, nonché l'attenzione a meccanismi di reputazione e fiducia. La conoscenza e le relazioni sociali esistenti tra le aziende, o membri delle aziende, determinano la volontà da parte delle stesse di investire tempo e fiducia per coltivare rapporti di lungo termine piuttosto che limitarsi a interazioni transitorie tipiche del mercato. In questo senso, le relazioni sociali (*embeddedness*) agiscono da meccanismo di coordinamento. Si riporta un esempio particolarmente significativo (Podolny & Page, 1998): nel suo studio su un network di aziende manifatturiere di New York, Uzzi (1997) descrive le dinamiche che succedono alla decisione di un'azienda di trasferire la produzione in Asia, uscendo pertanto dal network.

*“As a result [of this move], this manufacturer had strong incentives not to tell its contractor that it intended to leave. Doing so put it at risk of receiving low-quality goods from contractors who now saw the account as temporary and had to redirect their efforts to new manufacturers who could replace the lost business. Yet the CEO of this manufacturer personally notified his **embedded ties**, because his relationships with them obliged him to help them adapt to the closing of his business, and his trust in them led him to believe that they would not shirk on quality. Consistent with his account, one of his contractors said that the jobber's personal visit to his shop reaffirmed their relationship, which he repaid with quality goods. This same manufacturer, however, did not inform those contractors with which it had arms-length ties” (Uzzi, 1997, p. 55).*

L'attenzione ai meccanismi sociali di coordinamento caratterizza anche lo studio dei distretti industriali italiani, che hanno saputo produrre innovazione grazie alla collaborazione e alla fiducia tra aziende vicine e in competizione, consapevoli dei vantaggi che potevano derivare dallo scambio di informazioni e conoscenza. Non ci si soffermerà qui su questa area di studio: si sottolinea solo come, in questo ambito a noi più vicino, le “regole del gioco”, basate su pratiche di scambio quotidiano, siano riuscite ad andare oltre all'opportunismo che ci si sarebbe potuti aspettare in un contesto di mercato (cfr.: Brusco, 1999; Russo & Natali, 2009).

In entrambe queste prospettive si è fatto riferimento, più o meno implicitamente, al concetto di **fiducia**: la volontà di accettare la propria vulnerabilità basata su aspettative positive rispetto alle intenzioni o al comportamento di altri (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, p.92). Secondo alcuni studiosi, questa sarebbe una caratteristica intrinseca delle relazioni di collaborazione (Grandori & Soda, 1995; Provan & Kenis, 2008), mentre secondo altri la fiducia non andrebbe data per scontata, ma studiata come meccanismo sociale di coordinamento integrativo (Grandori & Soda, 1995) o basilare (Provan, Fish & Sydow, 2007; Provan & Kenis, 2008; Moretti, 2017). Comunque venga intesa, la presenza di fiducia e il suo grado di permeazione e diffusione determinano la necessità di ulteriori meccanismi di coordinamento (Tobias-Miersch, 2016). La fiducia è un concetto multidimensionale: può applicarsi infatti a un livello *interpersonale* o a un livello *interorganizzativo*. Come vedremo nella descrizione del caso empirico, la sovrapposizione dei due livelli riveste un grande significato sia per quanto riguarda il già citato *multi-level approach* (secondo il quale, si ricorda, gli effetti e i risultati prodotti da un network possono essere valutati solo attraverso i vari piani che lo compongono, dalla prospettiva micro a quella macro), sia per quanto riguarda contesti sociali caratterizzati da un alto livello di *embeddedness*: una relazione personale caratterizzata dalla fiducia tenderà ad evolversi in una relazione di rete caratterizzata dalla fiducia e, considerando l'aspetto negativo, una relazione sociale di sfiducia minerà le possibilità di una relazione di rete fiduciosa (cfr.: Tobias-Miersch, 2016).

Per quanto riguarda di meccanismi di coordinamento **istituzionali** (contratto di rete, enti di metamanagement, broker, sistemi informativi), la distinzione, rispetto a quelli sociali, non sta tanto nel livello di formalità (che può essere alto o basso in entrambi i domini), quanto nel livello di strutturazione (Moretti, 2017). Anche per quanto riguarda i meccanismi di coordinazione istituzionali ci sono diversi approcci teorici, che sostanzialmente descrivono le possibilità di superamento dei *gap* di fiducia, costruendo ponti tra gli attori ai fini dell'innovazione (*contracting for innovation* (Gilson, Sabel & Scott, 2009)), ai fini dell'apprendimento e della conoscenza anche reciproca (*learning-by-monitoring* (Sabel, 1996; Helper, MacDuffie & Sabel, 2000)), e attraverso l'istituzionalizzazione della fiducia (*studied trust approach* (Sabel, 1993)).

Vale la pena puntualizzare che, sebbene al lettore possa sembrare corretta l'associazione meccanismi istituzionali-efficienza, la connessione non sia affatto ovvia, sia perché in alcuni contesti l'assenza di meccanismi istituzionali forti e formali può derivare da un alto livello di fiducia tra attori (Moretti, 2017), sia perché la connessione tra meccanismi sociali e istituzionali è cruciale. In questo senso, si veda il confronto tra network paralleli in Human & Provan (2000): nelle due reti, a meccanismi istituzionali simili (un manager e uno staff dedicato) si è accompagnata una diversa attenzione allo sviluppo di meccanismi sociali, con esiti opposti.

3.3.2 *Traiettorie di network*

Si è già evidenziato come la vita del network sia caratterizzata da un'evoluzione, e che di conseguenza sia necessario un approccio dinamico, che tenga conto anche della variabile tempo nel descrivere la rete. I network, però, possono nascere sia con un obiettivo ben definito (realizzazione di un dato progetto), sia senza un obiettivo definito, con l'intento di collaborare, ad esempio, per migliorare l'innovazione. Si capisce bene come, nei due casi, l'evoluzione del network viene vissuta e studiata sotto luci diverse. In questo senso, Kilduff e Tsai (2003) hanno introdotto il concetto di *traiettorie di network*, associando la presenza o meno di un obiettivo definito all'evoluzione del network stesso. Gli autori definiscono due processi estremi: uno basato sulla *serendipity* (serendipità: casualità nell'agire che porta ad esiti positivi), e uno, appunto, *goal-directed*, basato su uno specifico obiettivo. I due processi sono naturalmente spesso ibridi nella realtà: evoluzioni casuali avvengono in network dall'obiettivo definito (Provan & Kenis, 2008), e in network basati sulla serendipità emergono obiettivi condivisi (Moretti & Zirpoli, 2016).

A governare il cambiamento sono cinque dinamiche, che assumono valore diverso nei due ideal-tipi di network. Nei network basati sulla serendipità, il cambiamento avviene in modo spontaneo, attraverso le interazioni tra gli attori. Il **presupposto** è la mancanza di un obiettivo e la casualità dei processi. La **struttura** è decentrata, senza un nucleo definito e con confini labili. La tipica **crescita** è lenta, e basata su piccoli sotto-gruppi di interazione; all'interno di questi sotto-gruppi possono nascere dinamiche di **conflittualità**, che tuttavia, data la struttura lasca, sono destinate ad avere un impatto limitato sul network

nel suo insieme. Le **implicazioni per i membri** riguardano la possibilità di interagire con attori diversi.

Per quanto riguarda invece i network *goal-directed*, generalmente questi enti sono governati da un centro definito, che può avere funzioni specifiche di mediazione, catalizzazione, ecc. (Moretti & Zirpoli, 2016), ruolo particolarmente importante quando la rete sia costituita da PMI (Liston, 1996, Human & Provan, 2000), data la difficile presenza delle competenze manageriali a questo livello (cfr., in questo senso, il capitolo quinto, il caso empirico). La motivazione rispetto all'obiettivo dato determina il livello di *commitment* (un concetto che verrà ripreso come variabile nella descrizione del caso empirico), ovvero la volontà di investire risorse ed impegno per il raggiungimento dell'obiettivo stesso. Il **presupposto** di questo tipo di network è l'obiettivo condiviso, motivo della nascita del network stesso, *fil rouge* del suo sviluppo e metro di valutazione dei risultati prodotti (Moretti, 2017). La **struttura** è generalmente centrata attorno ad un'entità interna o esterna, e raramente si osserva la presenza di sotto-gruppi, che, se presenti, mettono a rischio la struttura del network stesso. La **crescita** è rapida, data la più facile adesione riconoscendo l'obiettivo come condiviso. La **conflittualità** può emergere rispetto all'obiettivo stesso o rispetto alle strategie con cui viene perseguito. In caso di conflitti, l'esito probabile sarà il fallimento, assoluto o relativo, della rete (cfr. paragrafo 3.5.1: Il fallimento della rete). Le **implicazioni per i membri** riguardano la possibilità di interagire con attori omogenei, ma anche una semplicità maggiore a trasformare la fiducia da interpersonale a interorganizzativa o globale rispetto al network stesso (Moretti, 2017).

3.3.3 Modalità di governance della rete

Sono state definite finora, nell'ambito del *Network Governance Approach*, le variabili in grado di descrivere il funzionamento "statico" dei network (meccanismi di coordinamento, 3.3.1) e quelle legate ai processi evolutivi (traiettorie di network, 3.3.2). Rispetto a queste ultime, per quanto riguarda i network *goal-directed*, si è fatto riferimento alla presenza o meno di un centro di coordinamento. Provan e Kenis (2008), entrando nello specifico, hanno delineato tre modelli di *governance* delle reti, distinte rispetto a struttura, gestione e efficacia, validi indipendentemente dal settore (economico/produttivo) a cui

appartiene la rete (Provan & Kenis, 2008). La *governance* della rete è, secondo gli autori, un fattore critico rispetto alla sua performance e alla sua efficacia e alla fase di evoluzione in cui essa si trova.

Il modello di *participant-governed network* rappresenta una struttura fortemente decentrata, in cui la *governance* è condivisa tra tutti i membri, (o, per specifici ambiti, tra tutti i membri di un sotto-gruppo); si tratta di un modello di *governance* diffusa, in cui i membri sono i soli responsabili della performance complessiva della rete. In questo modello può esserci un differente livello di formalità: ad esempio, gli incontri periodici possono derivare da uno specifico accordo, o nascere spontaneamente. Le relazioni di potere sono simmetriche: questo non significa che ogni attore o azienda abbia il medesimo peso, ma che le differenze nascono dalle caratteristiche del singolo attore o della singola azienda (reputazione, dimensione, legittimazione) e non dalla struttura della rete stessa (Provan & Kenis, 2008).

Le reti *lead-organization governed* stanno, in un certo senso, all'altro estremo: la gestione della rete compete ad una singola azienda o ad un singolo ente che fa parte della rete stessa. Questa azienda sarà responsabile sia all'interno che all'esterno del network per quanto riguarda le performance e le relazioni, potendo agire in nome e per conto del network stesso. Le relazioni di potere sono chiaramente asimmetriche (Provan & Kenis, 2008).

La stessa tipologia di relazioni riguarda anche le reti dotate di una *network administrative organization (NAO)*: la differenza qui sta nel fatto che il centro di coordinamento e di potere non ricade su un'azienda o un ente interno, ma su una terza parte, scelta dai membri ed esterna alla rete stessa. La forma che questo centro può assumere è quella di un singolo manager, o di un'organizzazione specifica. La responsabilità sia rispetto alle performance sia rispetto alle relazioni tra membri ricade dunque sulla *NAO*.

Oltre a designare queste tipologie-modello di reti, gli autori discutono le differenti variabili che influenzano l'efficacia della rete in ciascuno dei tre casi (Provan & Kenis, 2008). L'ipotesi è che ogni modello sia adatto per un determinato contesto caratterizzato da un determinato valore di quattro variabili: fiducia, dimensione

della rete, consenso rispetto all'obiettivo e necessità di competenze *diffuse nel network* rispetto al compito da affrontare (Provan & Kenis, 2008).

Modello di governance	Livello di fiducia	Numero di partecipanti	Consenso rispetto all'obiettivo	Necessità di competenze diffuse nel network
Participant-governed network	Densità alta*	Pochi	Alto	Basso
Lead-organization governed network	Densità bassa, fiducia concentrata*	Numero moderato	Relativamente basso	Medio
Network Administrative Organization	Densità media*	Numero moderato/molti	Relativamente alto	Alto

Tabella 1 Modello di governance efficace rispetto alle caratteristiche del network. *: per densità di fiducia si intende un livello complessivo di distribuzione della fiducia riposta e ottenuta dai partecipanti. Elaborazione da Provan & Kenis, 2008, p.237

Le specifiche variabili non verranno qui analizzate nel dettaglio: tuttavia, si riportano alcune considerazioni degli autori riguardo la necessità di competenze diffuse nel network (in questo senso cfr. anche: Svensson, Nordin & Flagestad, 2006), perché particolarmente attinenti al dominio del turismo e al caso empirico qui analizzato. La necessità di competenze dipende dall'obiettivo dell'azione del network stesso. Per alcune tipologie di attività, le competenze specifiche potrebbero non essere molte. Provan e Kenis (2008), però, sottolineano come il bisogno di competenze sia tanto più alto quanta più *interdipendenza* sia connessa al raggiungimento del risultato, sia perché saranno richieste delle competenze specifiche, sia perché è più intenso il bisogno di *coordinamento*: “*Relating to the specifics of our theorizing, it means that shared governance will be less likely to be an effective form of governance when interdependent task requirements are high, since demands will be placed on individual network members for skills they may not possess, like grant writing, quality monitoring, or even conflict resolution*” (Provan & Kenis, 2008, p. 240). Il turismo è per eccellenza il settore

dell'interdipendenza (cfr., tra gli altri: Svensson, Nordin & Flagestad, 2006), dal momento che la produzione dipende da risorse che non sono possedute interamente da nessuno degli attori economici (cfr.: paragrafo 1.2, La destinazione turistica).

Gli autori sottolineano poi come non siano solo le quattro dimensioni ad influenzare il successo della rete rispetto alle caratteristiche, ma che la rete stessa debba rispondere a determinate *tensioni* o *dicotomie*, che possono essere alla base del suo emergere: efficienza vs inclusività, stabilità vs. flessibilità, legittimazione esterna vs. legittimazione interna.

Per quanto riguarda il dilemma tra efficienza e inclusività, quest'ultima (in ambito turistico: "la capacità di ampliare il range di attori coinvolti nelle attività correlate ai processi di sviluppo della destinazione" (Svensson, Nordin & Flagestad, 2006, p. 84)), sebbene poco "efficiente" in termini di energie spese, è un presupposto per costruire fiducia (Uzzi, 1997). Come osservato da più autori (Weiner & Alexander, 1998; Provan & Kenis, 2008) e coerentemente con quanto verrà detto circa il caso empirico, i partecipanti di una rete caratterizzata da un alto livello di inclusività (*participant-governed networks*) sono interessati all'idea di poter partecipare ai processi di vita della rete stessa, specialmente in una fase iniziale; tuttavia, questo meccanismo può facilmente incepparsi quando l'impegno e la dedizione richiesti inizino ad aumentare.

Per quanto riguarda la tensione tra stabilità e flessibilità, una delle caratteristiche della rete che la rende uno strumento di successo è proprio la sua flessibilità, con la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di scenario. Tuttavia, la stabilità è un fattore critico per una serie di questioni: la credibilità e la legittimazione sono solo una parte di esse.

Per quanto riguarda la *legittimazione*, si tratta di un concetto che merita un approfondimento: lo rinviamo al paragrafo 3.3.4.

Gli autori concludono la loro costruzione teorica sulle modalità di *governance* della rete dimostrando come le tre forme e le tre tensioni non siano mutualmente esclusive: conciliando l'aspetto statico con quello dinamico, al contrario, essi suggeriscono come la rete possa vivere una sorta di ciclo di vita, ad ogni stadio del quale corrisponde con maggiore urgenza un'istanza (flessibilità e

partecipazione, seguite da efficienza e stabilità). L'idea, pertanto, è che la forma di *governance* non venga stabilita una volta per tutte ma si evolva con la rete stessa.

Lo spunto riguardante l'evoluzione dinamica delle forme di *governance* è stato raccolto da Dagnino, Levanti e Mocciaro Li Destri (2016), che, oltre a suggerire per l'appunto un approccio più dinamico, sottolineano anche come la *governance* vada declinata anche secondo la multidimensionalità e il livello di formalità.

3.3.4 Legittimazione

Oltre alla già citata tensione tra legittimazione interna ed esterna, alla definizione di questo concetto e delle sue implicazioni è dedicato un lavoro di Human e Provan (2000), che hanno condotto uno studio su due reti di aziende statunitensi collocate nel settore della lavorazione secondaria del legno. La dimensione delle due reti era sostanzialmente uguale, così come l'obiettivo da perseguire e le competenze necessarie a tal fine; le due reti hanno scelto anche una forma di *governance* assolutamente simile: nello specifico, un manager esterno alle aziende (*Network Administrative Organization*, NAO). Tuttavia, le due reti hanno vissuto parabole evolutive completamente opposte: la rete Alfa, nonostante una forte crisi poco dopo la propria costituzione, si è rivelata uno strumento efficiente e un caso di successo; per la rete Beta, al contrario, ad un inizio estremamente positivo è succeduta una perdita progressiva di fiducia e interesse da parte dei membri, fino a decretare il fallimento dell'intero sistema di rete.

A fungere da discriminante, rispetto a due situazioni peraltro omogenee è, secondo gli autori, la legittimazione, “una percezione generale che le azioni, le attività e la struttura di una rete siano desiderabili e appropriate” (Human & Provan, 2000, p. 328), un concetto a cui i membri delle reti si riferivano col termine di “credibilità” o “reputazione”. Secondo gli autori, la legittimazione non è un concetto mono-dimensionale, ma ha un significato interno (legittimazione della rete rispetto ai membri stessi) e uno esterno (legittimazione rispetto a clienti e finanziatori). Approfondendo il concetto, gli autori hanno definito la legittimazione del network secondo tre dimensioni: del network come *forma*, del network come *entità* e del network come *interazione*. Per quanto riguarda il

network come forma, si tratta dell'accettazione del network come forma di organizzazione in generale e in astratto. La legittimazione del network come entità invece riguarda l'*identità* del network specifico: il fatto che sia all'interno che all'esterno sia percepito come un ente legittimo. La terza dimensione riguarda le relazioni: dal momento che una rete è costituita da *interazioni*, il suo successo dipende dall'accettazione da parte dei membri del tipo di interazione necessaria per sostenere l'esistenza del network.

Naturalmente, la legittimazione, intesa nelle sue tre dimensioni, non è un concetto scontato o dato: essa va costruita e mantenuta (*legitimacy building process*). Entrambi i manager delle due reti Alfa e Beta hanno dedicato energie in questo senso: ciò che differenzia le loro azioni, tuttavia (e che, secondo gli autori, determina il successo di Alfa e il fallimento di Beta), è la *direzione* in cui hanno costruito la legittimazione del network come *entità*. Il network Alfa ha concentrato i propri sforzi all'interno: il NAO ha conquistato prima la fiducia di alcuni membri-chiave, ed ha poi rafforzato la struttura incrementando fortemente le relazioni tra membri, incoraggiando forme di collaborazione ed enfatizzando il senso di appartenenza, ad esempio promuovendo un meccanismo di auto-finanziamento della rete. Viceversa, il network Beta è partito col conquistare l'appoggio di importanti finanziatori *esterni*, garantendo la sostenibilità economica del network, ma lasciando i membri parzialmente disorientati rispetto al proprio ruolo e all'identità della rete: la strategia del NAO, tuttavia, non ignorava l'importanza della legittimazione interna, ma al contrario intendeva raggiungerla *attraverso* il successo esterno. Entrambe le reti hanno avuto una crisi (temporanea nel caso di Alfa, che ha però dovuto ristrutturare il proprio NAO; definitiva invece nel caso di Beta), cosa che, secondo gli autori, dimostra come *né la dimensione interna né la dimensione esterna della legittimazione siano sufficienti, da sole, per sostenere il successo del network*. Il network Alfa ha avuto successo, secondo gli autori, per la sua evoluzione: consolidamento interno prima, ed esterno poi, accompagnati da un costante processo di sostegno della legittimazione in tutte e tre le sue dimensioni (Human & Provan, 2000).

Come vedremo nel paragrafo 3.5, non è la sola legittimazione a determinare il successo della rete; tuttavia, questo studio dimostra come similarità di caratteristiche non determinano esiti e performance delle reti uniformi.

3.3.5. *La multi-dimensionalità*

Si è già discusso di come spesso, nello studio delle reti, ci si focalizzi su un'immagine statica, piuttosto che dinamica (cfr.: Kilduff & Brass, 2010; Ahuja, Soda & Zaheer, 2012). In questo senso, deve essere presa in considerazione anche la *multiple-network perspective*, secondo la quale i network sono costituiti da enti, o aziende, che a loro volta sono costituiti e rappresentati da *individui*, che possono modificare il proprio comportamento, spinti da opportunismo o per una “semplice” evoluzione (Moretti, 2017). Si parla pertanto di *coevoluzione* degli individui e del network stesso: l'evoluzione individuale influenza quella del network e viceversa (Tasselli, Kilduff & Menges, 2015). Per adottare tale prospettiva, è necessario prendere in considerazione le micro-dinamiche all'interno della rete, impiegando un metro di osservazione più ristretto rispetto a quello del network nel suo complesso, ma senza considerare l'azione dell'individuo in un'ottica deterministica, critica che è stata mossa all'approccio di *Social Network Analysis* (Kilduff & Brass, 2010). La comprensione dell'evoluzione e della natura del network deve discendere da una sovrapposizione tra più livelli di interazione che la caratterizzano e che si evolvono nel tempo (Padgett & Powell, 2012).

3.4 Network Governance e Destination Governance: le aree di sovrapposizione con il turismo

Le destinazioni turistiche sono, in un certo senso, un dominio naturale per lo sviluppo di strutture di rete, essendo caratterizzate da risorse decentrate, e da un processo di produzione con fortissime interdipendenze: il sistema di offerta dipende da ciascuno degli attori coinvolti (Buhalis, 2000).

Come è stato evidenziato nel primo capitolo, questo assume un particolare significato alla luce della compresenza, all'interno della destinazione, di enti sia pubblici che privati, che collaborano o coesistono all'interno dello stesso territorio.

Dredge (2006) analizza due punti di connessione tra reti e turismo: primo, i network fungono da *framework* concettuale per quanto riguarda le relazioni inter-organizzative tra aziende che formano un cluster o che forniscono prodotti complementari: contribuiscono a spiegare e gestire una serie di meccanismi tra *stakeholders*. Secondo, parafrasando la metafora di Podolny (2001) “*networks as pipes and prisms of the market*”, Dredge sostiene che i network siano una “conduttura” attraverso cui gestire il turismo in un’ottica pubblico-privato e per comprendere le strutture di *governance* legate al turismo (Dredge, 2006, p. 270).

È stata già ricordata la parabola evolutiva del settore pubblico in termini turistici (e non solo), sintetizzata nell’aforisma “*from government to governance*” (Rhodes, 2000; Svensson, Nordin & Flagestad, 2006). A questa esigenza di flessibilità e di avvicinamento tra settori differenti, nonché ai residenti del territorio, spesso corrispondono forme organizzative che, sebbene assumano nomi e forme differenti, sono nella sostanza reti.

Considerata poi dal punto di vista turistico la destinazione, la rete è anche uno strumento strategico per coordinare i differenti *stakeholders* in ottica di vantaggio competitivo (Lazzaretti & Petrillo, 2006).

Tra le motivazioni di contaminazione tra reti e turismo, inoltre, anche il trend, variamente osservato dalla letteratura (cfr. Lazzaretti & Petrillo, 2006, p. XVI) di “importare” in ambito turistico modelli ed esperienze sviluppati in ambito industriale.

Da un punto di vista concettuale, i punti di contatto tra destinazioni e reti vengono studiati da due grandi macro-aree disciplinari: una economica, con le teorie del *milieu*, dei *tourism clusters* e dei *tourism districts*, ed una relativa al management, con le già citate discipline di *destination management* (e *governance*) e il Sistema Locale di Offerta Turistica (Lazzaretti & Petrillo, 2006).

Questo lavoro ricade più specificatamente nell’ambito di management: si farà tuttavia una breve revisione dei concetti più attinenti delle teorie economiche appena citate, e si rivedranno anche le teorie di management alla luce della letteratura sulle reti.

3.4.1 Approcci economici

È stato detto in introduzione come le aree di sovrapposizione tra reti e turismo vengano individuate, in ambito economico, nelle teorie dei *tourism clusters*, *tourism districts* e *tourism milieu*.

Le teorie economiche qui citate si basano sul concetto di *Tourism Local System* (TLS): “*a thickening of socio-economic relations among the various members of the local society to favour the formation, the spread and the maintenance of a system of values, productive acquaintances, typical behaviours and institutions through which the local society interacts with the productive organization*” (Becattini & Sforzi, 2002, p.21). Il punto di contatto con il mondo teorico delle reti è dunque proprio l’aspetto relazionale.

Uno dei concetti che congiunge reti e turismo è quello degli attori/membri del sistema: “*An LTS is considered here as a destination including all tourism actors within a local predetermined area that work together in order to provide a coherent supply [...]. “Actor” is used here in a broad sense: [it can be] an association or a firm, financed by the public or private sector, which has direct contact with tourists at the destination by offering a service to them during their stay*” (Maulet, 2006).

Secondo Maulet (2006), dunque, la definizione di attore è abbastanza elastica e la diversità degli attori che lavorano nella stessa industria turistica e la loro concentrazione spaziale sono i parametri che definiscono l’LTS stesso (Maulet, 2006).

Altro punto di contatto tra le teorie è quello dell’innovazione come fonte di vantaggio competitivo, analizzata da Guia, Prats & Comas (2006). È stato ampiamente rilevato dalla letteratura come l’innovazione sia la fonte principale di sostenibilità della posizione competitiva per aziende (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Carneiro, 2000), ma anche per regioni e nazioni (Porter, 1999; Ritchie & Crouch, 2003, 2011; Svensson, Nordin & Flagestad, 2006; Andreotti & Macchiavelli, 2008). Pochi studi invece si sono concentrati sul ruolo dell’innovazione a livello locale (Guia, Prats & Comas, 2006).

Gli autori dimostrano come le strategie di difesa del vantaggio competitivo basate sul possesso unico delle risorse strategiche (Wernerfelt, 1984; Peteraf, 1993) siano inefficaci, poiché non impediscono che altre risorse vengano utilizzate in

nuovi modi più efficienti. Per questo, secondo gli autori, la fonte chiave di vantaggio competitivo è l'innovazione, in ambiti di produzione o distribuzione, in termini di differenziazione e conseguente maggior attrattività turistica (Porter, 1980; Guia, Prats & Comas, 2006).

Si tratta di una visione dinamica, non potendo essere l'innovazione frutto di una stasi (Teece, Pisano & Sheuen, 1997). Il dinamismo sembra essere garantito, più che dalle intuizioni private di un soggetto, da un *processo interattivo collettivo*, che coinvolge più soggetti, e riguarda anche l'apprendimento e la trasmissione di informazioni e conoscenze (Guia, Prats & Comas, 2006). La sede di questo processo interattivo collettivo è, in senso astratto, una rete, e in senso geografico, una destinazione turistica (Hjalager, 2002).

Guia, Prats e Comas (2006) analizzano poi i sistemi di innovazione a tre scale: nazionale, regionale e locale. La vicinanza tra gli attori (le aziende private, l'amministrazione pubblica, le istituzioni di ricerca e la popolazione locale) è un fattore positivo, secondo la letteratura, in termini di vitalità e *innovation outcomes*, potenzialmente rendendo i sistemi locali i più innovativi (Kirat & Lung, 1999); tuttavia, il problema della scala locale è la scarsità e la scarsa varietà di attori (Guia, Prats & Comas, 2006) coerentemente con quanto osservato da Maulet (2006).

A proposito di innovazione come potenzialità del sistema turistico locale, sembra opportuno fare una piccola digressione sulle potenzialità dell'innovazione in un contesto specifico come quello montano. Si è già citato come l'innovazione sia in questo contesto più che altrove una fonte di vantaggio competitivo e di sostenibilità dello stesso nel tempo (Andreotti & Macchiavelli, 2008). Tuttavia, come verrà evidenziato nella presentazione del progetto empirico, la cultura montana è particolarmente "resistente" alla conoscenza (Andreotti & Macchiavelli, 2008) e uno scarso valore anche economico è riconosciuto alla conoscenza e alla professionalità (Svensson, Nordin & Flagestad, 2006). Oltre a motivazioni di carattere culturale, pesano in questo senso anche la distanza *fisica* da centri di ricerca e università; lo scarso numero di aziende, tutte micro, con la conseguente difficoltà a "fare massa critica" (cfr. anche Svensson, Nordin & Flagestad, 2006).

3.4.2 Approcci di management

Sono stati ampiamente trattati nel primo capitolo i concetti di destinazione turistica (paragrafo 1.2) e di management applicato alla destinazione turistica (paragrafo 1.4). Si intende qui riprendere i concetti di interdipendenza e di carattere sistemico, comuni alla teoria delle reti.

In questo senso, Bonetti, Petrillo e Simoni (2006) hanno elaborato un modello di destinazione turistica che segue un approccio *multidimensionale*: il territorio è il punto di partenza, che fornisce le risorse, definendo il set di alternative disponibili per il sistema turistico. Il secondo livello è il sistema turistico, appunto, l'insieme di imprese, infrastrutture, conoscenze. Il punto di contatto col turista è il prodotto turistico, variamente assemblato (cfr.: Rispoli & Tamma, 1995), che determina la percezione complessiva dell'area da parte del turista (Bonetti, Petrillo e Simoni, 2006).

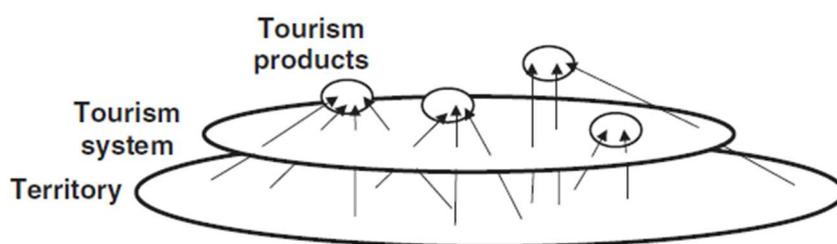


Figura 6 La natura multidimensionale della destinazione turistica (Bonetti, Petrillo & Simoni, 2006, p. 113)

Dati i “vincoli” e le possibilità stabiliti dal territorio, la rete si pone come uno strumento di *governance* adatto a combinare tutti gli attori del sistema e a coordinare al meglio la produzione complessiva, anche perché il valore prodotto da un singolo attore o da una singola risorsa dipende dal suo livello di integrazione nel sistema (Bonetti, Petrillo & Simoni, 2006).

A determinare la natura di queste relazioni di collaborazione e interdipendenza sono variabili come la competenza, la fiducia, la densità relazionale: concetti ben riconducibili al dominio delle reti.

In questo senso, assume valore anche la *coopetition*, fusione di competizione e collaborazione: un equilibrio che riveste un forte significato nella rete e nelle

dinamiche della sua evoluzione (Edgell & Haenisch, 1995; Ritchie & Crouch, 2003, 2011).

Indubbiamente, rispetto a una teoria generale delle reti, la destinazione e i sistemi turistici sono contraddistinti da alcune caratteristiche (Bonetti, Petrillo & Simoni, 2006):

- Natura fortemente territoriale;
- Dimensione piccola se non micro degli attori e delle imprese;
- Varietà delle imprese: oltre che per dimensione, anche per settori economici (ricezione, ristorazione, ecc.) e per *status*;
- Mancanza, nelle imprese, di una *vision* a lungo termine e ad ampio raggio.

Per quanto riguarda la legittimazione (vedi paragrafo 3.3.4), in particolar modo degli attori di meta-management (vedi paragrafo 1.4), essa non è legata soltanto alle variabili messe in evidenza da Human e Provan (2000), ma anche ad aspetti culturali e sociali (Sainaghi, 2002, p. 254). Oltretutto, esiste anche, per questi attori, una dimensione di responsabilità sociale, derivante dall'impiego di risorse ambientali degradabili e non riproducibili e dal coinvolgimento dei residenti e della comunità (soggetto non economico, ma *stakeholder* a tutti gli effetti) (Sainaghi, 2002, p. 254).

3.5 Network Effectiveness e Network Failure

Il concetto di *network effectiveness* si riferisce al successo e alle performance complessive della rete (Moretti, 2017). Considerando però la natura multidimensionale del network stesso, e i molteplici settori economici in cui un network può prendere forma, esistono quantomeno differenti prospettive di valutazione dell'efficacia del network (Provan, Fish & Sydow, 2007). L'approccio qui adottato, coerente con un'applicazione della teoria delle reti al campo turistico, è quello di efficacia del network intesa come raggiungimento di risultati positivi *per il network nel suo complesso*, che non sarebbe stato possibile ottenere con l'azione indipendente dei singoli membri (Provan & Kenis, 2008; Moretti, 2017).

Come evidenziato da Moretti (2017), gli studi sull'efficacia del network nel suo complesso riguardano soprattutto reti che operano in un settore particolare: quello pubblico. Questo ha una serie di implicazioni: i network in questo settore

sono soprattutto *formali*, con un obiettivo ben definito e caratterizzati da una *governance* centralizzata e di tipo amministrativo.

Per quanto riguarda i network *goal-directed* (per una revisione sintetica delle traiettorie di network vedi paragrafo 3.3.2), la loro efficacia può essere misurata, oltre che su più dimensioni (per gli enti che vi partecipano, per il network nel suo complesso, per la *comunità* in cui il network ha sede), secondo una serie di variabili *funzionali*, *strutturali* e *contestuali* (Moretti, 2017).

Per quanto riguarda le variabili strutturali, particolare rilievo assume, alla luce del caso empirico, la valutazione dei *meccanismi e strumenti di coordinamento*: si tratta, appunto di valutare la capacità del network di sostenere il coordinamento tra i membri e di portare avanti azioni congiunte (Provan & Milward, 1995; Moretti, 2017). Secondo Turrini et al. (2010) questa è una variabile rispetto alla quale il network è più performante qualora la fonte del coordinamento sia esterna. Ma la dimensione del network, il settore economico e il livello di formalità sono elementi da tenere in considerazione contemporaneamente: caratteristiche contestuali differenti possono portare a conclusioni differenti in questo senso (Moretti, 2017).

Per quanto riguarda le variabili contestuali, si sottolinea il valore del *supporto da parte della comunità*: si tratta della misura in cui la società in cui il network prende forma possiede una cultura della collaborazione ed esperienze in questo senso (Turrini et al., 2010). Il successo della rete è più probabile laddove i membri possiedano esperienza con questa forma organizzativa (Provan & Kenis, 2008).

Volendo porre una considerazione finale sul funzionamento della rete, indipendentemente dalla sua traiettoria (*goal-oriented* o *serendipitous*), la sua efficacia può dirsi raggiunta, in generale, quando la rete riesca a portare avanti processi di scambio di informazioni, diffusione di conoscenza, consolidamento di competenze e di fiducia (Moretti, 2017, p. 76).

3.5.1 Il fallimento della rete

Come rilevato variamente dalla letteratura (Podolny & Page, 1998; Human & Provan, 2000; Provan & Kenis, 2008; Schrank & Whitford, 2011; Moretti & Zirpoli, 2016; Moretti, 2017), il fallimento della rete rappresenta un'area teorica a cui è stata dedicata poca attenzione, sebbene rivesta, in termini di *governance*,

un grande significato. Questo non perché i network *non falliscano*, al contrario: Human e Provan, nel loro studio (2000), hanno rilevato una scomparsa del 60% delle reti di piccole aziende manifatturiere che stavano analizzando. Così anche in altri settori, come le alleanze strategiche tra linee aeree, fallimentari nella metà dei casi (Economist, 1995); o come le joint-ventures tra aziende del manifatturiero (Kogut, 1989).

Le motivazioni legate a questa mancanza di attenzione dunque non derivano dalla rarità del fenomeno: le reti, come nuova forma organizzativa, hanno ottenuto l'entusiasmo degli studiosi, che vi hanno visto la panacea a tutti i mali del mercato e della gerarchia (Schrank & Whitford, 2011). Volendone esaltare i vantaggi, li hanno tendenzialmente enfatizzati in modo eccessivo (Moretti, 2017).

Il primo tentativo di teoria complessiva sul fallimento dei network si deve a Schrank e Whitford (2011). Gli autori muovono dalla premessa che studiare soltanto network di successo porti al rischio di una visione distorta del fenomeno, e che il fallimento dal punto di vista organizzativo venga analizzato come la manifestazione empirica del fallimento della rete in sé, “*thus conflating two potentially distinct processes*” (Schrank & Whitford, 2011, p. 154). Gli autori passano poi a definire che cosa sia il fallimento della rete, costruendo un modello a due variabili: a determinare il fallimento sono l'*opportunismo* (mancanza di *fiducia*) e l'*ignoranza* (mancanza di *competenze*). Quando sono presenti tutte e due le variabili, il fallimento è assoluto; quando invece se ne manifesti soltanto una, il fallimento è relativo (Schrank & Whitford, 2011).

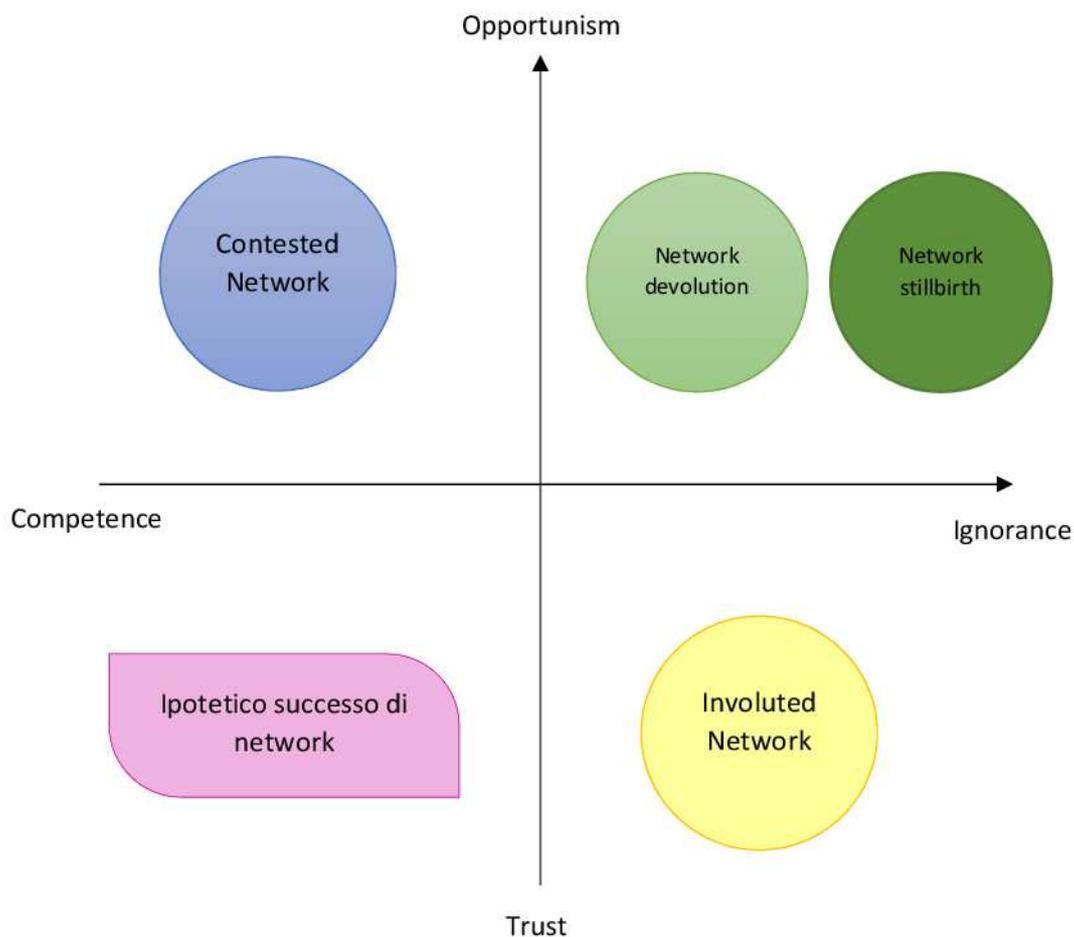


Figura 7 Fallimento relativo e assoluto secondo le variabili "opportunism" e "ignorance".
Elaborazione personale da Shrank & Whitford, 2011

La definizione di fallimento data da Shrank e Whitford (2011) è parallela alle definizioni di fallimento del mercato e della gerarchia. Nel mercato il prezzo è la principale fonte di informazione e di comunicazione; nella rete, invece, sono le *relazioni sociali* ad avere questo ruolo comunicativo (Powell, 1990). Il fallimento della rete è, pertanto, *"the failure of a more or less idealized set of relational-network institutions to sustain "desirable" activities or to impede "undesirable" activities"* (Shrank & Whitford, 2011, p. 155).

Dopo aver analizzato quali sono i contesti economici in cui le reti sono uno strumento efficace, gli autori passano ad analizzare quali siano i casi di fallimento assoluto (vedi Figura 7) (Shrank & Whitford, 2011). Gli autori distinguono tra *network devolution* e *network stillbirth*; in entrambi i casi sono presenti sia opportunismo, sia mancanza di competenze. Nel primo caso, ad un primo stadio

di *network governance*, succedono altri tipi di transazioni, gerarchiche o di mercato: il network cessa pertanto di esistere. Nel secondo caso, invece, non ci sono sufficiente fiducia e sufficiente competenza nemmeno per far nascere una qualche forma di *network governance* (Schrank & Whitford, 2011).

I fallimenti relativi, invece, non prevedono un'assenza o una fine del network, ma al contrario che la rete rimanga operativa. Nella letteratura sui fallimenti delle reti, per quanto esigua, opportunismo e ignoranza sono stati trattati come fenomeni associati tra loro (Schrank & Whitford, 2011); secondo gli autori, al contrario, sono paralleli, ma distinti.

Nel caso di assenza di fiducia, o presenza di opportunismo, si parla di *contested network* (vedi Figura 7). Non si tratta della semplice presenza di opportunismo tra i membri, peraltro competenti, ma anche dell'incapacità da parte delle istituzioni formali ed informali di sostenere la fiducia all'interno della rete.

L'*ignorance*, o mancanza di competenze, può derivare dal mancato allineamento delle strategie dei singoli nodi o attori della rete, o dalla mancata crescita in termini di competenze necessarie. Il fallimento relativo della rete in termini di *involutione* deriva anche dall'isolamento della rete e dei suoi membri, incapaci di assorbire stimoli informativi dall'esterno e di tenere pertanto il passo della crescita di conoscenza (Uzzi, 1996, 1997; Schrank & Whitford, 2011); si innesca un processo di dipendenza tra i membri, a proposito del quale gli autori scrivono: "*In the best known cases, their competency shortfalls are, ironically, products of their loyalty*" (Schrank & Whitford, 2011, p. 162).

In questo senso, Uzzi (1996, 1997), postula una specifica relazione di funzionalità e disfunzionalità tra *embeddedness* e performance di rete. Secondo l'autore, le relazioni caratterizzate da *embeddedness* sono più funzionali rispetto a transazioni di mercato ("*arms-length transactions*"); tuttavia, se il livello di *embeddedness* diventa troppo alto, la rete viene "intrappolata" da questo tipo di relazioni e finisce per non essere più performante, essendoci una sorta di ridondanza di informazione. La relazione tra *embeddedness* e performance è pertanto curvilinea.

Schrank e Whitford (2011) parlano comunque di *fallimenti relativi* perché, in questi casi, è possibile colmare la lacuna in termini di fiducia (*contested*

networks) o di competenze (*involved networks*), purché si riconosca l'area di deficienza prima che sia troppo tardi.

Il lavoro di Moretti e Zirpoli (2016) pone l'analisi del fallimento della rete ad un livello più profondo: secondo gli autori, ignoranza ed opportunismo sono variabili rilevanti, ma non sufficienti per inquadrare il fenomeno del fallimento delle reti, in particolar modo perché non ne catturano l'aspetto dinamico. Inoltre, riprendendo la mancata sovrapposizione tra gli approcci di *Social Network Analysis* e *Network Governance*, gli autori sostengono che anche le micro-dinamiche all'interno della rete hanno un peso in termini di fallimento ed efficacia della rete stessa.

Secondo gli autori, dunque, se è vero che una specifica forma di *governance* della rete può essere messa in opera per inibire l'opportunismo e innalzare il livello di competenze della rete, è anche vero che il singolo attore, rappresentando il proprio ente o meno, può agire e agisce per modificare le relazioni e gli equilibri, potenzialmente rendendo inefficaci i meccanismi di *governance* (*mobilizing*) (Moretti & Zirpoli, 2016, p. 621 e seguenti). Inoltre, gli individui-attori di una rete hanno molteplici ruoli, essendo, ad esempio, sia amici che partner in affari (Latour, 2005; Padgett & Powell, 2012; Moretti, 2017).

La dimensione individuale ha poi un peso anche per quanto riguarda la differente visione che ogni componente ha del network, delle tematiche e dei problemi che la rete affronta e delle soluzioni da adottare in questo senso (*framing*) (Moretti & Zirpoli, 2016). Come si vedrà anche nel caso empirico, i singoli attori hanno differenti scale di *priorità*, differenti *focus*, differenti sensibilità, dettate dalle specifiche competenze, dalle specifiche visioni e dagli specifici contesti. Queste priorità sono, tra l'altro, soggette ad evoluzione: mano a mano che l'esperienza di network si accumula, ciascun attore e ciascun ente tende a mutare il proprio *frame* di riferimento, cambiando l'equilibrio totale della rete. Conflittualità circa il *frame* che emerge complessivamente possono pertanto portare, assieme all'opportunismo e alla mancanza di competenze, ad un fallimento relativo o assoluto della rete (Moretti & Zirpoli, 2016; Moretti, 2017).

Nel loro caso (la rete creata dalla Mostra del Cinema di Venezia e dal sistema di ospitalità del Lido di Venezia), Moretti e Zirpoli (2016) evidenziano come,

nonostante i meccanismi istituzionali di *governance* fossero stati istituiti, la rete sia nel complesso fallita, tra gli altri motivi, anche per una mancanza di *rappresentatività* da parte delle istituzioni rispetto ai singoli attori. Di conseguenza, le associazioni che avrebbero dovuto rappresentare il sistema di ospitalità, non sono state in grado di costruire una *visione comune* e un comune approccio di mediazione con la gestione della mostra.

Nel capitolo quinto si descriverà pertanto il caso empirico con un approccio simile a quello adottato da Moretti e Zirpoli (2016) e Moretti (2017), presentando i parametri osservati secondo un'evoluzione temporale, spiegando pertanto il fallimento della rete in questione sia da un punto di vista statico che da uno dinamico.

Capitolo IV Il contesto territoriale: Comelico-Sappada

Il caso empirico qui analizzato è il progetto “Alte Dolomiti”, una rete nata a partire dalle amministrazioni dei sei comuni dell’area Comelico-Sappada con l’intento di sviluppare una destinazione turistica unica, precisamente attraverso azioni di “marketing territoriale e valorizzazione turistica” (Verbale di Deliberazione di Giunta Comunale n.78/2015, Comune di Comelico Superiore).

La creazione di un network di destinazione, costruito attorno al settore pubblico, ben si adatta ai processi evolutivi del turismo a livello globale, come evidenziato dalla teoria: “*several examples of regional clustering provide evidence that even as competition and economic activity globalize, competitive advantage can be localized. [...]. According to several authors, the strategic positioning of peripheral regions can be accomplished through the identification of product clusters, the establishment of public-private partnership and the creation of networks. [...]. The role of the public sector is often pivotal in peripheral areas and it is common to assist a big reluctance of the private sector to invest*” (Breda, Costa & Costa, 2006, p. 67-81).

Il progetto “Alte Dolomiti” e, nel senso qui studiato, la rete ad esso connessa nascono informalmente all’inizio dell’anno 2015, dall’incontro delle volontà degli amministratori di Comelico Superiore e Sappada. Successivamente, con l’obiettivo di ampliare il progetto (da alcune iniziative da svolgere in maniera congiunta tra i due comuni, ad un disegno di *destination management e marketing*), sono state coinvolte le amministrazioni degli altri comuni del Comelico (Danta di Cadore, San Nicolò di Comelico, San Pietro di Cadore, Santo Stefano di Cadore) in modo informale, e poi, via via, in modo formale, con l’adesione al progetto tramite delibere di giunta. La rete nasce con obiettivi ben definiti, collocandosi a pieno titolo nella traiettoria *goal-directed* (vedi paragrafo 3.3.2):

- coordinamento tra enti turistici;
- adozione di “un’identità visiva unitaria”;
- realizzazione di un unico sito di informazione turistica;
- formazione e attivazione di una *service card* e di una carta qualità comprensoriali.

Non vengono stabiliti invece in modo formale i meccanismi di coordinamento tra i comuni e tra i singoli referenti, né la strategia di *governance*.

Chi scrive viene coinvolto dall'amministrazione del comune di Comelico Superiore a partire da gennaio 2017 in qualità di collaboratore al progetto, con l'occasione di sviluppare contestualmente la ricerca di tesi sulla rete creata con gli obiettivi di sviluppo della destinazione turistica.

Gli obiettivi di ricerca sono stati individuati nella messa a fuoco e valutazione delle forme di coordinamento e, più in generale, nello studio della *network effectiveness*, valutata secondo un approccio dinamico e *multi-level*. Infatti, non è stata solo presa in considerazione l'efficacia del network nel suo complesso, ma anche la *governance* necessaria a sostenerla, e i *relative gain* di ciascuno degli attori coinvolti. Si introduce qui la distinzione teorica tra *piano dei risultati di rete*, valutabili in base agli obiettivi formalmente stabiliti, e *piano della governance di rete*. Queste due categorie verranno riprese, nelle Conclusioni, per definire in modo complessivo *network effectiveness* e *network failure*.

Poiché nella valutazione della performance di rete il contesto territoriale ha un peso significativo, nei paragrafi 4.1 e 4.2 verranno presentate alcune caratteristiche dell'area Comelico-Sappada, per poi esaminare nel dettaglio ciascuno dei comuni coinvolti.

4.1 L'area

Il caso empirico qui presentato prende forma in un contesto geografico ben preciso, il Comelico, un'area montana situata all'estremo nord della provincia di Belluno e del Veneto. I comuni che hanno preso parte al progetto sono (in ordine alfabetico) Comelico Superiore, Danta di Cadore, San Nicolò di Comelico, San Pietro di Cadore, Santo Stefano di Cadore e Sappada. Prima di presentare un quadro sintetico di ciascuno di essi, è necessario, come accennato, delineare alcune caratteristiche di insieme dell'area.

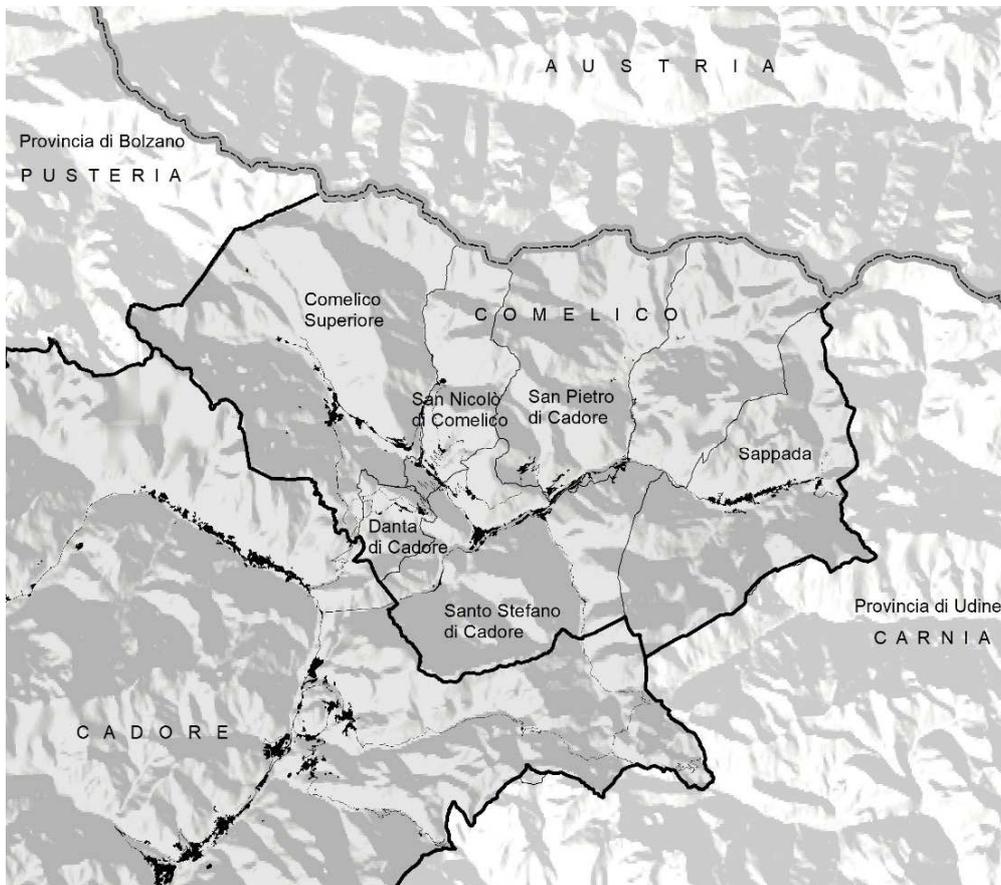


Figura 8 *L'area Comelico-Sappada (elaborazione di V. Ferrario per la Fondazione Centro Studi Transfrontaliero del Comelico e Sappada)*

L'intera area conta una superficie di 340 km², con 10.200 abitanti, distribuiti in modo disomogeneo tra i comuni: gli unici sopra i 2.000 abitanti sono Santo Stefano di Cadore e Comelico Superiore, mentre Danta di Cadore e San Nicolò di Comelico si aggirano attorno ai 500 abitanti. In questi numeri, però, non si tiene conto della percentuale significativa di residenti che in realtà vivono altrove,

perché solamente proprietari di immobili (cd. seconde case/case fredde) o per motivi di studio e lavoro. Va fin da subito precisato che il Comune di Sappada, per motivi culturali, storici e geografici è parzialmente distinto rispetto al resto dell'area, trattandosi di un'isola linguistica germanofona, con elementi di connessione alla vicina regione Friuli-Venezia Giulia (ad esempio, l'appartenenza alla diocesi di Udine) e di una destinazione turistica matura, con una storia consolidata.

Da un punto di vista storico, l'area (ad esclusione di Sappada) si colloca sotto l'influenza del Cadore e, più ampiamente, della Serenissima Repubblica di Venezia. Con il vicino Trentino-Alto Adige, e precisamente con la confinante Val Pusteria, esistono numerose testimonianze di contatti informali (scambi di lavoro, contrabbando, ecc.), ma le forti differenze culturali ed economiche non hanno permesso storicamente l'instaurarsi di legami istituzionali: una tendenza che si sta invertendo solo negli ultimi anni. Questo anche per le vicende legate alla Prima Guerra Mondiale, che hanno segnato numerosi luoghi in Comelico, lasciando testimonianze storiche e culturali che portano, ad oggi, alla presenza di un piccolo flusso di *dark tourism* legato agli scenari di guerra.

Per quanto riguarda l'aspetto naturalistico, la zona, caratterizzata da un'altitudine media di circa 1200 m.s.l.m., presenta ambienti montani di notevole bellezza, conservatisi sostanzialmente intatti. Spiccano, nel vasto numero di cime presenti, il Monte Peralba a Sappada, dove nasce il fiume Piave, il gruppo montuoso Croda dei Toni-Cima Undici-Monte Popera a Comelico Superiore, rientrante nel Sistema delle Dolomiti Settentrionali del Bene Naturale Patrimonio Dell'Umanità "Dolomiti" riconosciuto dall'Unesco a partire dal 2009, e la Val Visdende, divisa tra San Pietro di Cadore e Santo Stefano di Cadore.

Di notevole importanza naturalistica e culturale sono anche i numerosi alpeggi e foreste, legati da sempre alla vita economica degli abitanti. Da un punto di vista culturale, infatti, ciò che distingue l'area è un forte legame con il territorio e le sue risorse, con una significativa presenza di agricoltura e silvicoltura, sebbene si tratti di attività economiche che hanno ovviamente subito delle mutazioni rispetto alle modalità tradizionali di svolgimento. In questo senso, una caratteristica distintiva fondamentale è la presenza delle *regole*, antiche istituzioni sociali e amministrative. Si tratta di enti proprietari, in modo indiviso

e collettivo, delle risorse naturali, come boschi e pascoli. I beni derivanti da queste risorse, come il legno, vengono concessi in utilizzo alle famiglie, dette “fuochi”. Di queste istituzioni medievali, un tempo diffuse in tutto l’arco alpino, ne sopravvivono oggi 55, di cui 16 in Comelico (una regola per ogni paese/frazione, tranne Sappada); l’amministrazione “moderna” ha assorbito le regole come enti di diritto privato, ma si tratta tutt’oggi di un’importante istituzione economica e sociale per il territorio.

La cultura locale è poi contraddistinta da un forte attaccamento al folklore, specie quello legato al Carnevale (si veda, ad esempio, il carnevale di Dosoledo, frazione di Comelico Superiore), e dal ladino, parlato in numerose varianti da tutti gli abitanti ad eccezione di Sappada. Proprio le numerose varianti con cui viene parlato il ladino (si pensi che generalmente esso varia da frazione a frazione all’interno dello stesso comune), sono una spia delle forti divisioni “campanilistiche” che caratterizzano la zona. Oltre ad un notevole senso di appartenenza territoriale ed un’autenticità culturale, infatti, agli abitanti del Comelico appartiene anche una notevole diffidenza nei confronti degli altri, nei confronti delle istituzioni e delle iniziative, e un senso di negatività generale rispetto al presente e tanto più al futuro, coerentemente con quanto osservato in altre zone montane (Andreotti & Macchiavelli, 2008; cfr. anche: Banfield, 1958). È proprio per questo contesto culturale che il progetto Alte Dolomiti qui analizzato rappresenta il primo ed eccezionale tentativo di abbattere le barriere che hanno impedito, in passato, di promuovere il territorio come unitario.

Dal punto di vista economico, alla tradizionale attività rurale si è affiancata, nel secondo dopoguerra, l’attività industriale legata all’occhiale. Il celebre “distretto dell’occhiale” cadorino/bellunese ha visto nel Comelico sia una periferia, con un certo numero di piccole industrie dell’indotto, sia un bacino di forza lavoro, con 630 addetti nel 1991, 470 nel 2001, 120 nel 2011. Questo, se da un lato ha portato ad un indubbio benessere economico negli anni ’80-’90, dall’altro ha creato una sorta di monocultura economica, con l’abbandono delle attività economiche tradizionali e la scarsissima attenzione data all’istruzione superiore ma soprattutto universitaria: nell’intera area, erano presenti nel 1981 soltanto 85 laureati e 650 diplomati, su una popolazione residente di 10800 persone; nel 1991, con una popolazione leggermente diminuita, il numero dei diplomati

raddoppia, mentre rimane sostanzialmente invariato quello dei laureati. La delocalizzazione della produzione e l'evoluzione del modello di business dell'occhialeria (sempre più legata al mondo della moda) hanno colpito soprattutto le PMI (Unioncamere, 2012), determinando per le grandi aziende aumento di fatturato e riduzione degli impiegati, e la chiusura, qui come altrove, di molte aziende terziste di piccola dimensione. La crisi economica ha poi aggravato la situazione delle PMI scarsamente innovative (Unioncamere, 2012), creando un significativo scompensamento economico e sociale, laddove si sono sovrapposti impoverimento, mancanza di specializzazione formativa e professionale, crisi del turismo montano in genere e spopolamento.

4.1.1 Il turismo

Per quanto riguarda il turismo, le prime forme spontanee possono essere fatte risalire agli anni '30, con il fenomeno dell'alpinismo; esso diventa però in Comelico un fenomeno di massa a partire dagli anni '70/'80, in ritardo rispetto ad altre destinazioni di massa, e rispetto ad altre destinazioni montane. L'influenza dell'occhiale, che garantisce un benessere economico diffuso, e la mancanza di formazione specifica portano al mancato disegno, da parte di *policy maker* di diversi livelli amministrativi (Provincia, Unione Montana, Comuni), di uno sviluppo complessivo turistico per l'area, con fenomeni di spontaneismo imprenditoriale praticamente onnipresenti. La gran parte degli sforzi economici legati al turismo vengono indirizzati, qui come altrove, alla realizzazione di affittacamere e seconde case. La presenza di alberghi è fin da subito minima rispetto ad altri tipi di strutture ricettive complementari. Questa struttura turistica perdura fino ad oggi, con l'aggravante che gli investimenti realizzati negli anni '70/'80, in corrispondenza del boom turistico, sono stati solo in piccola parte restaurati, rinnovati ed adeguati alle condizioni di mercato.

Area Comelico- Sappada	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	45	1311	1671	1650	8000
2001	43	1315	1685	1656	8879

2006	41	1269	1728	1687	8968
2011	41	1264	1184	1156	7091

Tabella 2 Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, 1996-2011 (*Atlante statistico dei Comuni, ed.2014, ISTAT*)

Oltre ad essere evidente come la ricettività complementare sia assolutamente prevalente su quella alberghiera, è necessario fare alcune considerazioni su questi dati. Innanzitutto, essi verranno ripresi per ciascun comune, per chiarire la distribuzione *interna* della capacità ricettiva. Secondariamente, la gestione dei dati sugli esercizi complementari è difficoltosa. Come emerso recentemente dai tavoli della “Strategia Nazionale Aree Interne” (attivata dall’Agenzia per la Coesione Territoriale presso il Ministero per la Coesione Territoriale e il Mezzogiorno), che vede coinvolto il Comelico-Sappada, i dati sui posti letto non tengono conto del numero di strutture di fatto non operative, e comportano una significativa percentuale di presenze non dichiarate. Come auspicato in quella sede, sarebbe opportuno ricostruire una mappa più accurata, che confronti i dati ISTAT con la realtà territoriale.

I dati sui flussi turistici nell’area (disponibili solo per l’alberghiero) dimostrano che c’è stato, come in altre destinazioni montane e in destinazioni di altro tipo (cfr.: Alpi 2005-2015, Servizio Sistemi Informativi Provincia di Belluno) un calo costante nelle presenze (tranne che per il 2015), spiegabile alla luce delle dinamiche del turismo in genere (vedi paragrafo 1.1) e degli specifici fattori caratterizzanti il turismo montano (vedi capitolo 2). Differente l’andamento degli arrivi, per la tendenza complessiva all’abbreviarsi della vacanza.

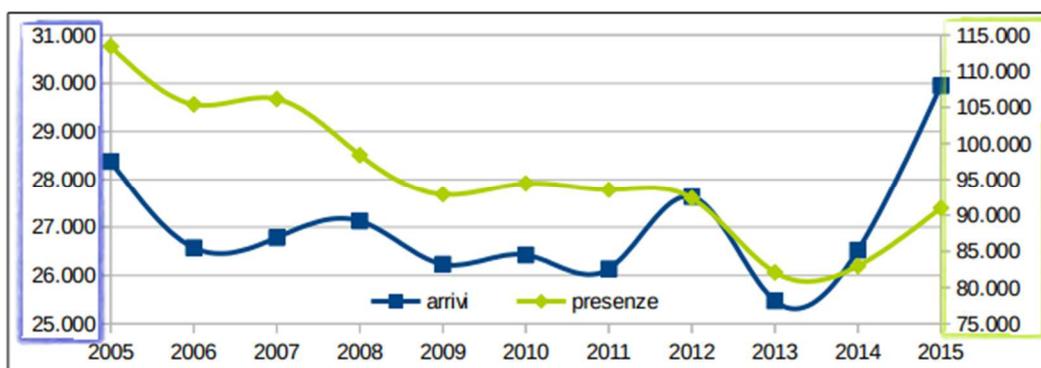


Grafico 1 Arrivi e presenze alberghieri su base annuale nel comprensorio Comelico Sappada. (Servizio Sistemi Informativi della provincia di Belluno, Osservatorio della Montagna)

Naturalmente, date queste considerazioni generali, bisogna tenere conto dei due distinti tipi di turismo che caratterizzano il Comelico: il turismo estivo e il turismo invernale. Stante la struttura della ricettività, caratterizzata dalla presenza di pochi alberghi, di molte seconde case e di molte presenze non dichiarate ufficialmente, è difficile avere una stima precisa del numero di presenze, specie estive. Il tipico modello di vacanza estivo è caratterizzato da escursioni e passeggiate, dipendente dal tempo atmosferico e con una spesa media più contenuta (cfr.: capitolo 2, paragrafo 2.3).

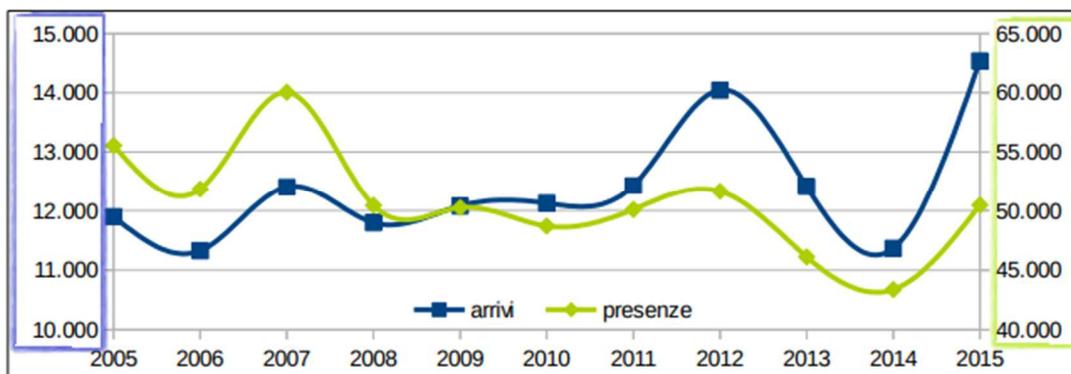


Grafico 2 Arrivi e presenze alberghieri per la stagione estiva nel comprensorio Comelico Sappada (Servizio Sistemi Informativi provincia di Belluno, Osservatorio della Montagna)

Per quanto riguarda il turismo invernale, invece, bisogna precisare che convivono nell'area due modelli di vacanza invernale abbastanza distinti: quella classica, legata allo sci da discesa e agli impianti di risalita, presenti solamente a Comelico Superiore e a Sappada (si vedano i paragrafi 4.2.1 e 4.2.2), e quella più

“indipendente”, legata alle escursioni, anche di sci alpinismo, che beneficia in particolar modo degli scarsi flussi turistici che caratterizzano le zone periferiche dell’area, permettendo, anche in altissima stagione, escursioni in perfetta solitudine. Va precisato che questo secondo modello di vacanza è interessante, pur se di minor impatto economico, poiché non dipende dagli impianti di risalita né si concentra nei periodi di maggiore afflusso, permettendo una maggiore sostenibilità ambientale e sociale.

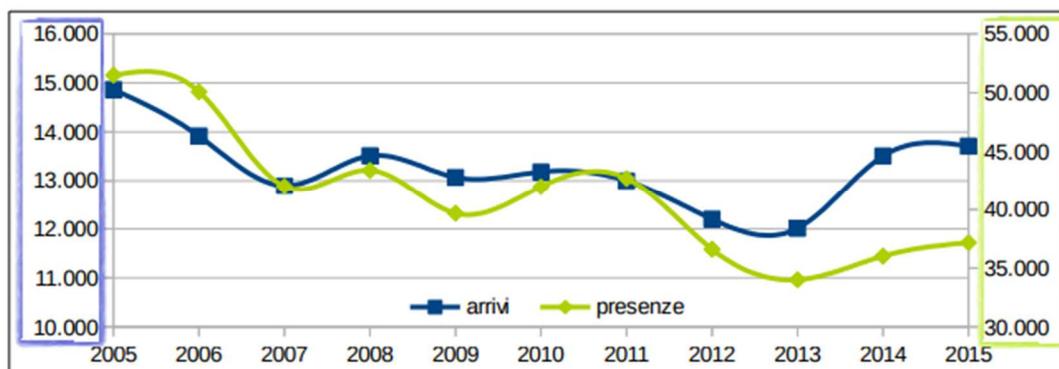


Grafico 3 Arrivi e presenze alberghieri per la stagione invernale nel comprensorio Comelico Sappada (Servizio Sistemi Informativi provincia di Belluno, Osservatorio della Montagna)

Per rendere i dati qui presentati meglio interpretabili, si presentano alcuni numeri legati alla Val di Fassa, rinomata destinazione turistica del Trentino.

Dati	Val di Fassa	Comelico-Sappada
Abitanti	9.500	10.000
Superficie	315 km ²	340 km ²
Posti Letto totali	60.000 circa	8500 circa
Arrivi inverno 15/16	265.000	14.000
Presenze inverno 15/16	1.256.000	37.000
Arrivi estate 2015	206.000	14.500
Presenze estate 2015	1.045.000	50.000

Tabella 3 Val di Fassa e Comelico-Sappada: dati a confronto. Elaborazione personale su dati delle provincie di Trento e Belluno.

A fronte di un numero di abitanti paragonabile, su una superficie paragonabile, divergono notevolmente il numero di posti letto ed enormemente i valori di arrivi e presenze.

Impossibile non citare la forte “concorrenza” che viene percepita in Comelico rispetto alla vicina Val Pusteria: un’area in cui il modello di vacanza, estivo ma soprattutto invernale, è molto diverso. Si tratta infatti di una zona economicamente più ricca, dotata di strutture turistiche più avanzate e caratterizzata da un costo medio della vacanza (e della vita) sensibilmente superiore. Sebbene i clienti target siano in realtà molto differenti, gli abitanti del Comelico tendono a percepirsi come gli “eterni secondi” rispetto alla vicina Val Pusteria, e molti tentativi di innovazione o miglioramento in ambito turistico vengono soffocati sul nascere dal senso di fatalismo rispetto alla possibilità di “raggiungere il livello” dei confinanti. Ad esempio, la recente costituzione di una DMO nella provincia di Belluno, se da un lato è stata salutata con favore da alcuni dei partecipanti al progetto “Alte Dolomiti” qui esaminato, dall’altro è stata definita da un altro di essi come “*l’ennesimo segno che siamo cinquant’anni indietro* [rispetto all’Alto Adige]”. La frustrazione è poi esacerbata dal fatto che una significativa percentuale della forza lavoro che un tempo era occupata nel distretto dell’occhiale in Cadore, si è ora spostata in Val Pusteria, occupata in professioni non specializzate: il fenomeno è generalmente percepito in termini di “servilismo”.

Tuttavia, le condizioni amministrative, economiche e sociali che caratterizzano la Val Pusteria così come l’intera provincia di Bolzano sono troppo differenti perché si possa pensare ad un confronto *realistico*: sebbene la zona costituisca un ottimo modello, essa rappresenta appunto uno dei molti modelli a disposizione, e, a parere di chi scrive, è necessario in Comelico un mutamento culturale per essere in grado di seguire paradigmi più realisticamente applicabili.

4.2 I Comuni

Il progetto “Alte Dolomiti”, come si è accennato, nasce come primo ed eccezionale tentativo di coordinamento turistico in termini di strategia di destinazione nell’ambito dei comuni del Comelico e Sappada. Gli enti promotori e partecipanti sono appunto le amministrazioni comunali. Per comprendere le dinamiche che si

sono instaurate tra gli attori di questa rete è necessario, secondo un approccio *multi-level*, spiegare alcune caratteristiche specifiche di ciascuno dei comuni partecipanti. Le informazioni qui presentate sono frutto di ricerca principalmente su dati ISTAT, corredati dalla consultazione di fonti complementari, e di conoscenza e osservazione personale, attraverso la partecipazione in qualità di *action researcher* di chi scrive al tavolo della rete. Inoltre, per avere una prospettiva più approfondita, sono stati portati avanti dei colloqui informali con ciascun referente-attore di ciascun comune, anche per fotografare la percezione dell'attore stesso nei confronti del proprio ente di riferimento e della rete nel suo complesso.

4.2.1 Sappada

Il comune di Sappada, di circa 1.300 abitanti (dei comuni dell'area, quello che conosce meno il fenomeno dello spopolamento), è sicuramente parzialmente distinto dal Comelico. Generalmente, infatti, ci si riferisce all'area come Val Comelico-Sappada, come nella denominazione dell'”Unione Montana Comelico-Sappada”. Questa distinzione è legata *in primis* a motivi culturali: Sappada infatti nasce come insediamento colonico austriaco attorno al 1100. L'influenza austriaca è evidente sotto molti aspetti: innanzitutto, si tratta, come accennato, di un'isola linguistica germanofona; l'urbanistica è molto differente rispetto al vicino Comelico, essendo il paese diviso in 15 borgate, derivanti da quelli che un tempo erano *masi*, ovvero aziende e proprietà agricole legate ad un gruppo familiare. Anche le caratteristiche architettoniche e folkloristiche hanno una chiara derivazione germanica. Inoltre, dal punto di vista amministrativo Sappada ha gravitato in passato nell'orbita friulana: oltre ai rapporti economici stretti con la vicina Carnia, fa tutt'oggi parte della diocesi di Udine. Sulla base di queste motivazioni culturali e storiche, Sappada ha intrapreso nel 2007 l'iter per il passaggio dalla regione Veneto alla regione Friuli Venezia Giulia.

Le distinzioni tra Comelico e Sappada non sono soltanto storiche e culturali ma anche turistiche. Sappada, infatti, ha rappresentato negli anni 1980-2000 una rinomata destinazione turistica, celebre principalmente a livello italiano. Dovendola accostare al ciclo della destinazione turistica di Butler (1980), ha sicuramente vissuto negli anni a cavallo tra il '90 e il 2000 il suo apice, sia in termini di turismo estivo che in termini di turismo invernale, ma non solo: si

trattava infatti di un centro di riferimento anche per i residenti del Comelico e della vicina Carnia, per servizi e lavoro. Al boom turistico è corrisposta la creazione di un grande numero di seconde case, che rappresentano oggi, almeno in parte, un patrimonio immobiliare inutilizzato e ingombrante. Il crollo delle presenze turistiche (26.000 arrivi e 170.000 presenze nel 2003; 22300 arrivi e 96.600 presenze nel 2015) e il mutamento delle caratteristiche della domanda turistica hanno portato ad una fase di crisi, dovuta anche all'inadeguatezza degli impianti di risalita e alla loro conseguente crisi economica.

Sappada	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	22	641	374	368	2035
2001	20	632	382	373	2265
2006	19	598	421	402	2288
2011	19 (46% intera area Comelico-Sappada)	579 (-10% rispetto al 1996)	447 (38% intera area Comelico-Sappada)	436	2588 (+27% rispetto al 1996)

Tabella 4 Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di Sappada (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)

Nonostante il passato d'oro possa dirsi ormai lontano, le competenze turistiche depositatesi negli anni hanno permesso a Sappada di compiere delle scelte strategiche in ambito turistico: si tratta indubbiamente di una destinazione più avanzata, da un punto di vista organizzativo, rispetto al vicino Comelico. Una di queste scelte è stata la creazione, nel 2015, di una Pro Loco che potesse occuparsi dell'accoglienza, informazione e promozione turistica in modo più sistematico e imparziale rispetto a quanto fatto precedentemente dal locale Consorzio Turistico. La Pro Loco è quindi stata, negli ultimi anni, il braccio destro dell'amministrazione comunale nel migliorare e coordinare i servizi e gli eventi turistici. Altra scelta strategica messa in atto, con vicende alterne, è quella di dedicare almeno in parte gli impianti di risalita ai servizi per famiglie con

bambini, con la creazione del parco neve a tema “Nevelandia”. Dovendo pertanto rinnovare la propria immagine, e consapevole di non essere più in grado di offrire un’esperienza sciistica moderna e competitiva, Sappada ha scelto di non proporsi più come destinazione a sé, ma di intraprendere una collaborazione e uno scambio con il vicino Comelico, per offrire prodotti turistici più completi. La diade che ha dato avvio alla rete qui analizzata (il progetto Alte Dolomiti) è proprio quella tra Sappada e Comelico Superiore, l’altro polo sciistico della zona.

4.2.2 Comelico Superiore

Il comune di Comelico Superiore conta 2300 abitanti e ha subito, negli anni del dopoguerra, un significativo spopolamento: si passa da 3500 residenti nel 1971 a 2280 nel 2011, con una significativa percentuale di anziani. È, dell’area, il comune con il calo demografico più significativo in percentuale e in assoluto. Non si intende qui riprendere la caratterizzazione economica, sociale e naturalistica, valendo le considerazioni fatte per l’area del Comelico in generale. Da un punto di vista turistico, vale la pena approfondire il ruolo di questo comune nell’area Comelico. Si tratta infatti dell’unico comune (oltre a Sappada) che ospita un impianto di risalita, recentemente rinnovato grazie all’acquisizione da parte della società “Drei Zinnen”, già “Sextner Dolomiten”, proprietaria del carosello sciistico che collegherà Austria, provincia di Bolzano e provincia di Belluno. Si tratta di un impianto sciistico dalle vicende alterne: nei primi anni 2000 venne potenziato e ampliato, per creare una sinergia con le Terme di Valgrande, costruite nelle immediate vicinanze. Il progetto di sviluppo complessivo dell’area si è però arenato con il fallimento della struttura termale in breve tempo. Ora, dove alcuni piccoli imprenditori si stanno adoperando per promuovere modelli di vacanza alternativi, sia estivi che invernali, i fondi pubblici vengono e verranno investiti per completare il collegamento sciistico con la vicina Val Pusteria: ad oggi il collegamento è garantito da mezzi navetta, mentre nei progetti futuri, che stanno seguendo un complicato *iter* regionale, il collegamento sarebbe fisico. Agli attuali impianti verrebbero aggiunte ulteriori piste e un’ulteriore seggiovia, oltre all’ampliamento dei parcheggi e alla creazione di un bacino idrico per garantire l’ innevamento artificiale totale.

Il comune di Comelico Superiore possiede un numero di posti letto alberghieri importante, se raffrontato all'intera area: si parla di 337 posti letto, distribuiti in 8 strutture alberghiere, tutte con meno di 10 addetti.

<u>Comelico Superiore</u>	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	9	319	524	520	2351
2001	10	362	523	520	2342
2006	10	352	525	515	2357
2011	9 (22% intera area Comelico-Sappada)	342 (+7% rispetto al 1996)	355 (30% intera area Comelico-Sappada)	350	1670 (-29% rispetto al 1996)

Tabella 5 Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di Comelico Superiore (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)

4.2.3 Santo Stefano di Cadore

Si tratta del comune più popoloso (2600 abitanti) nonché del più esteso (100 km²) dell'intero Comelico: questo per la presenza di quattro importanti frazioni, tra loro distanti. Rappresenta il centro amministrativo dell'intera area, con la presenza di strutture di istruzione secondaria e un piccolo centro sanitario. Un tempo la sua posizione centrale lo rendeva anche foro per il commercio e la trasformazione del legname: la profonda crisi del settore, che vede oggi la vendita della pianta non più trasformata anziché del legname stesso, ha accantonato questo aspetto economico.

Da un punto di vista turistico, sebbene vi sia presente una piccola pista di sci da discesa privata, dedicata ai bambini che si avvicinano a questa pratica sportiva, non vi sono significativi flussi di turismo invernale. Per la grande estensione del suo territorio, che vede molti luoghi inesplorati, verdi e intatti, è invece una meta di turismo estivo. Si segnalano, in questo senso, la presenza del gruppo montuoso delle Tre Terze, condiviso con il comune di San Pietro, geologicamente dolomitico

anche se non riconosciuto ufficialmente dall'UNESCO, e la Val Visdende, sempre condivisa con il comune di San Pietro, una sorta di piccolo altipiano perfettamente conservato grazie alla difficoltà di accesso.

Santo Stefano di Cadore	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	8	211	355	351	1773
2001	8	214	355	352	2249
2006	8	223	358	352	2256
2011	8	223	211	207	1641

Tabella 6 Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di Santo Stefano di Cadore (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)

4.2.4 San Pietro di Cadore

Si tratta di un piccolo comune caratterizzato da un'importante storia e da forti identità di frazione. Anche qui, come a Santo Stefano, a prevalere è il turismo estivo. Esistono nel comune numerose potenzialità in senso turistico: dalla ex miniera di Salafossa, la più importante in Italia per l'estrazione di zinco e piombo, alle numerose bellezze naturalistiche (le già citate Val Visdende e Tre Terze), ad aspetti culturali e storici. Infatti, nel comune di San Pietro sono ospitati il Palazzo Poli-De Pol, la Villa Veneta più a nord (nonché unica in un contesto montano) e la chiesa trecentesca di San Pietro Apostolo; gli aspetti culturali non sono solo legati al passato, ma in particolar modo nella frazione di Costalta esiste una certa vita culturale, legata alla scultura del legno e alla trasmissione della variante locale del ladino.

<u>San Pietro di Cadore</u>	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	4	80	255	250	1247
2001	3	47	257	251	1237
2006	3	60	262	256	1321
2011	3	60	97	90	817

Tabella 7 Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di San Pietro di Cadore (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)

4.2.5 San Nicolò di Comelico

Si tratta del comune meno popolato della zona: 480 abitanti, divisi in due frazioni e in due regole (San Nicolò e Costa). La dimensione micro del comune porta a non poche difficoltà sociali e amministrative, condivise anche dal comune di Danta di Cadore (vedi paragrafo 4.2.6). Tuttavia, l'amministrazione comunale è qui fortemente impegnata nel contrastare lo spopolamento, con iniziative economiche e ricreative (restauro e attivazione di esercizi commerciali, ristoranti, bar, impianti sportivi), in misura molto più che proporzionale alla propria popolazione.

<u>San Nicolò di Comelico</u>	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	0	0	86	84	457
2001	0	0	85	83	446
2006	0	0	85	85	406
2011	0	0	47	46	262

Tabella 8 *Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di San Nicolò di Comelico (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)*

4.2.6 Danta di Cadore

Si tratta di un vero e proprio micro comune, con una superficie di 6km² e 480 abitanti, divisi tra “Regola di Tutta Danta” e “Regola di Mezza Danta”. Nell’ultimo decennio sta vivendo un passaggio drammatico, con la scomparsa di servizi necessari per la sussistenza del paese; fenomeno tanto più critico poiché è il comune più isolato rispetto al resto del Comelico. Naturalmente, questo comporta in termini paesaggistici un notevole vantaggio: essendo situata su un crinale, da qui si gode un panorama a 360° sugli anfiteatri montuosi circostanti. Vi si trovano anche le torbiere, che ospitano specie rare di piante carnivore, oltre ad un ecosistema peculiare e ottimamente conservato. Anche qui, il turismo è prevalentemente estivo, fatta eccezione per un buon impianto di sci di fondo.

<u>Danta di Cadore</u>	Esercizi alberghieri	Posti letto in esercizi alberghieri	Esercizi complementari	Di cui alloggi privati (locazione turistica)	Totale posti letto esercizi complementari
1996	2	60	77	77	140
2001	2	60	77	77	340
2006	1	36	77	77	340
2011	2	60	27	27	113

Tabella 9 *Esercizi e posti letto, alberghieri e complementari, nel comune di Danta di Cadore (Atlante statistico dei Comuni, ed. 2014, ISTAT)*

Capitolo V Il caso empirico

5.1 La metodologia e i dati

Come spiegato all'inizio del quarto capitolo, i dati e le osservazioni qui presentate derivano dalla partecipazione dell'autrice al progetto Alte Dolomiti. Essendo stata coinvolta direttamente con l'obiettivo di apportare un contributo concreto al progetto, l'approccio adottato è quello dell'*action research*, che consente una forma di collaborazione diretta con gli altri attori della rete, istituendo dei protocolli di osservazione che consentano la raccolta di dati qualitativi.

5.1.1 Metodologia

L'*action research* è una pratica che è stata storicamente applicata al dominio dell'insegnamento e dell'educazione (Kemmis & McTaggart, 1988), e che ha conquistato con fatica lo status di "metodologia" (McNiff, 2002) per la criticità legata alla raccolta dei dati contestuale alla partecipazione attiva, elemento che può modificare la ricerca stessa (Argyris, Putnam & Smith, 1985). Tuttavia, ha guadagnato sempre più credito, per il valore legato all'incontro tra teoria e pratica (Argyris, Putnam & Smith, 1985), e per la presa in considerazione di necessità di inclusione ed *empowerment* (Berg, 2004). In particolar modo, fondamentali in questa metodologia sono le potenzialità di riflessione, discussione, decisione e azione, che devono essere sviluppate nelle persone comuni che partecipano a processi di ricerca collettiva (Adelman, 1993), con l'intento di migliorare la propria condizione o posizione sociale.

Fondato da Lewin (1946), con successivi adattamenti che lo portano a trascendere il campo della psicologia da cui è nato, questo approccio ingloba elementi antropologici e sociologici. Alcuni elementi di base caratterizzano questa metodologia:

- L'intervento e la partecipazione attiva del ricercatore;
- La collaborazione con il gruppo su cui si sta svolgendo la ricerca, in un *framework* condiviso e accettato;
- Il raggiungimento di un qualche tipo di risultato *pratico* e *immediato*;
- Un processo di apprendimento e studio riflessivo e/o interpretativo, di natura *spirale*, diviso in fasi di pianificazione, azione e valutazione.

Ancora, la *motivazione* dell'*action research* è produrre un cambiamento sociale positivo, catalizzando l'azione di un gruppo sociale e costruendo una teoria fortemente contestualizzata (Reason, 1994; Stringer, 1999). Si tratta di un approccio di "democratizzazione della conoscenza, del suo uso e della sua produzione" (Berg, 2004, p. 196), che punta a trasferire conoscenza anche e soprattutto alla "persona media" del gruppo, fornendogli più strumenti per l'autonomia e per risolvere problemi specifici.

In questa prospettiva, i metodi e le tecniche di ricerca non sono fissi e dati, ma al contrario si evolvono rispetto alle caratteristiche del gruppo studiato, alla sua cultura e alla sua storia. Allo stesso modo, anche il linguaggio utilizzato deve risultare quanto più ampiamente comprensibile (Berg, 2004).

Come è stato accennato, si sostanzia in un andamento spiraleico: differenti fasi si susseguono in modo ciclico, ripartendo ogni volta dalla conoscenza accumulata. Autori differenti indicano in modi diversi queste fasi: secondo Kemmis e McTaggart (1988), le fasi sono "pianificare, agire, osservare e riflettere"; per Stringer (1999) la sequenza è "guardare, pensare, agire". Si tratta, in effetti, di azioni analoghe, descritte in modi e in sequenze differenti, stanti anche i differenti campi di applicazione dell'*action research*.

L'andamento spiraleico qui utilizzato è quello proposto da Berg (2004): 1) identificazione delle domande/problematiche; 2) raccolta delle informazioni necessarie per rispondere alle domande identificate; 3) analisi e interpretazione delle informazioni e 4) condivisione dei risultati con i partecipanti. Fermo restando che si tratta di una metodologia che si adatta al contesto in cui viene utilizzata, nella fase 1 il ricercatore assiste il gruppo nell'identificare le domande, o le identifica per poi portarle all'attenzione del gruppo. Nella *scelta* di quali domande identificare, il ricercatore sarà guidato dalle problematiche chiave *per il gruppo*, non di semplice interesse per la ricerca. Nella fase 2, il ricercatore è guidato sia dalle domande poste sia dalle proprie scelte, e questo "dipende largamente dalle limitazioni poste dagli *stakeholders* o dalla natura del problema o dal contesto" (Berg, 2004, p.199). Nella fase 3, il ricercatore e il gruppo riflettono sulle informazioni raccolte come possibili soluzioni alle problematiche poste nella fase 1. Naturalmente si tratta di una fase diversificata dalla modalità di raccolta dei dati: interviste e note raccolte sul campo, comunque, possono

essere registrate in macro-categorie (protocollo di osservazione), che serviranno a costruire l'ossatura di una sintesi evolutiva, o di una descrizione. Questo andrà poi condiviso (fase 4), sia con l'andare dello studio che alla conclusione dello stesso.

Si è fatto più volte riferimento a come l'*action research* possa essere inteso secondo differenti prospettive. Berg (2004) sintetizza le classificazioni poste da differenti autori (Grundy, 1988; McKernan, 1991; Holter & Schwartz-Barcott, 1993) identificando tre *tipi di action research*: **tecnico-scientifico**, in cui l'azione del ricercatore è *mediata* e non esiste un contatto diretto con il gruppo, **collaborativo**, in cui l'azione e l'intervento prevedono modalità più pratiche, dirette e flessibili, a volte a scapito del rigore, e, per ultimo, il tipo **emancipatore**, che in un approccio strettamente pratico punta a rendere il gruppo in grado di agire autonomamente, senza la presenza del ricercatore.

5.1.2 I dati

I dati sono stati raccolti tra gennaio e luglio 2017 attraverso la partecipazione a quattro incontri tra tutti i referenti/attori della rete, due incontri con le imprese, turistiche e non, del territorio (rispettivamente, gli imprenditori di Comelico Superiore e quelli di Santo Stefano, San Pietro, San Nicolò), due incontri con i sindaci presso l'Unione Montana, sei incontri singoli con i referenti comunali e uno con due di essi.

Dopo un iniziale tentativo di registrazione audio degli incontri, questo metodo di raccolta dei dati è stato abbandonato, per la resistenza degli attori della rete: dato il clima molto informale, e l'alto livello di *embeddedness*, la registrazione è stata percepita come un limite alla spontaneità, e perciò sospesa.

I dati sono stati dunque raccolti secondo un protocollo di osservazione che è andato via via implementandosi: le variabili osservate (Figura 9) saranno utilizzate per costruire una rappresentazione dinamica della rete secondo un approccio multidimensionale.



Figura 9 *Insieme di variabili osservate (elaborazione personale)*

5.2 L'avvio del progetto

Il progetto “Alte Dolomiti”, come ricordato nel quarto capitolo, nasce informalmente all’inizio dell’anno 2015, dall’incontro delle amministrazioni di Comelico Superiore e Sappada. Successivamente sono state coinvolte le amministrazioni degli altri comuni del Comelico (Danta di Cadore, San Nicolò di Comelico, San Pietro di Cadore, Santo Stefano di Cadore) in modo informale, e poi, via via, in modo formale, con l’adesione al progetto tramite delibere di giunta.

Alla rete partecipano attori di varia natura, tra cui i referenti di ciascun comune: il sindaco per il comune di Sappada; un consigliere con delega al turismo per il comune di Comelico Superiore; alternativamente, un consigliere con delega alla promozione e al commercio, un consigliere con delega al turismo e un assessore alle politiche giovanili per il comune di Santo Stefano di Cadore; congiuntamente, il vice sindaco e un consigliere per il comune di San Pietro di Cadore, fino alle dimissioni dell’ultimo; un consigliere per il comune di San Nicolò di Comelico e il vice sindaco-consigliere (secondo il sistema di rotazione della giunta) per il comune di Danta di Cadore. Tutte le amministrazioni partecipanti sono state elette nel 2014.

Oltre ai referenti comunali, lavorano nella rete due partner operativi, la Pro Loco di Sappada, per il solo comune di Sappada, e il Consorzio Turistico Val Comelico Dolomiti. Quest'ultimo raccoglie consorziati in tutta l'area del Comelico, ed era inizialmente legato soltanto ai comuni di Comelico Superiore e Santo Stefano di Cadore tramite due convenzioni per le funzioni di informazione e accoglienza turistica; tuttavia, il legame tra quest'ultimo ente e le cinque amministrazioni comunali ha subito un'evoluzione durante la vita della rete, portando il Consorzio ad avere un profilo più pubblico e meno privato.

Lo studio qui presentato ha avuto avvio nel gennaio 2017, data alla quale:

- il comune di Sappada aveva impostato la propria "identità visiva" secondo quanto stabilito dal progetto, lavorato sul sito di informazione turistica inserendo buona parte dei propri dati su itinerari escursionistici, una parte dei propri dati su ricettività, ristorazione e attività commerciali;
- il comune di Comelico Superiore aveva lavorato sul sito di informazione turistica inserendo una piccola parte dei propri dati su itinerari escursionistici.

Tra questi due comuni esistevano già, in pratica, alcuni meccanismi di coordinamento *sociali* e *informali*, con la condivisione, ad esempio, di una pagina Facebook legata al sito di informazione turistica, secondo un calendario settimanale ripartito. L'adesione formale degli altri comuni non aveva portato, a quella data, alla costruzione di reali legami di rete.

Nei prossimi paragrafi (5.2.1-4) verranno presentati quattro stadi evolutivi della rete: in ciascuna fase sono messi in evidenza i risultati osservati, attraverso le variabili studiate. La figura 10 è una rappresentazione grafica della fase zero della rete: mostra i differenti attori che partecipano al progetto e la loro importanza strategica, nonché i legami tra di essi. Un'analoga rappresentazione grafica è offerta anche per le fasi successive, a conclusione di ciascun paragrafo, allo scopo di evidenziare le principali modifiche avvenute nel percorso evolutivo della rete.

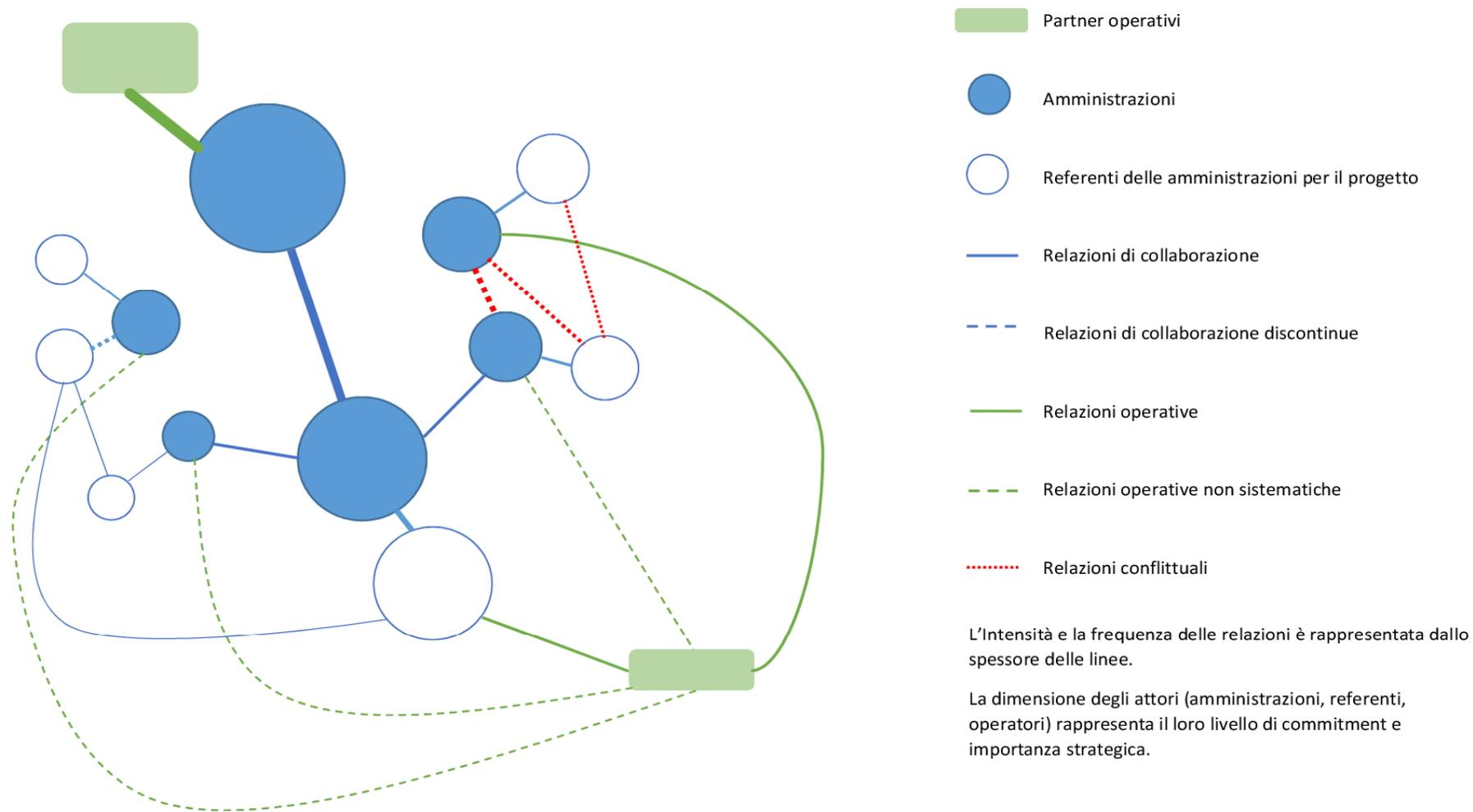


Figura 10 Fase iniziale. Rappresentazione grafica degli attori e dei legami di rete (elaborazione personale)

5.2.1 Fase I: crescita

Dopo un primo mese di incontri e osservazioni, si mette a punto una più precisa percezione della rete, rappresentata in figura 12.

Da un punto di vista *strutturale*, i referenti sono stati scelti in modo chiaro, definendo l'architettura della rete per quanto riguarda le amministrazioni comunali. Meno chiaro, anche a loro stessi, appare il ruolo dei partner operativi, sia in termini di rappresentatività sia in termini di suddivisione dei compiti. I meccanismi di finanziamento vengono definiti in modo *formale* e per una parte dei fondi necessari (spese già sostenute, anziché budget per il futuro). Ad un livello più micro, confrontandosi con i singoli attori, la dimensione degli stessi appare assai diversificata (vedi Figure 10 e 12). Il comune di Sappada, per la realizzazione pratica di iniziative collettive, richiede da parte delle altre amministrazioni il relativo rimborso, stabilito in proporzione alle presenze turistiche. Il ruolo di alcuni comuni appare in questo senso in posizione critica, data la scarsa disponibilità di fondi pubblici.

Non sono soltanto motivazioni economiche a rendere differente la posizione di diversi attori comunali, ma anche i gap in termini di *commitment*, *legittimazione* anche *interna* (rispetto al proprio ente di appartenenza) e *competenze*. *Commitment* e competenze, in particolar modo, sono emerse dalla ricerca come variabili chiave per spiegare i risultati ottenuti e non ottenuti, gli equilibri di *governance* e il rapporto tra risultati e *governance*. Per questo, le figure 11, 13 e 15 illustrano come si è evoluta la presenza di queste due variabili e la loro distribuzione tra gli attori nel corso delle fasi di crescita, apice e crisi (I, II, III). In particolar modo, gli attori sono stati divisi in quattro categorie: alto livello di *commitment* e di competenze (in giallo), basso livello di *commitment* e di competenze (in rosso), alto livello di *commitment* ma basso livello di competenze (in blu), basso livello di *commitment* ma alto livello di competenze (in verde). L'estensione dell'area colorata indica la porzione di attori appartenenti al gruppo, rendendo la numerosità dei diversi gruppi facilmente rapportabile, e fornendo un'idea della composizione della rete in termini di *commitment* e competenze.

Per quanto riguarda il *commitment*, gli enti della diade centrale (vedi Figura 12) hanno già dimostrato un forte impegno in termini di risorse, sia economiche che

umane, mentre altri attori di altri enti focalizzano i propri interventi sull'individuare dei soggetti esterni a cui delegare sia il reperimento delle risorse necessarie sia le azioni di *planning* necessarie per mettere in atto le strategie di *policy* decise al tavolo. In termini di *legittimazione*, alle riunioni di questa fase partecipano sia attori interni alla rete che attori esterni (volontari, amici), con conseguenti livelli di legittimazione assai diversi. Si fa qui nuovamente riferimento al piano dei risultati e a quello della *governance*, che vengono confusi: per questo, chi scrive consiglia più volte di distinguerli, costituendo un comitato strategico e convocando gli attori esterni soltanto per gli aspetti di loro interesse. Per quanto riguarda gli attori interni, poi, essi hanno differenti "raggi d'azione" rispetto ai propri enti di riferimento: si passa da un sindaco a dei consiglieri comunali che ammettono di non avere margini decisionali nella propria amministrazione. In termini di *competenza* soltanto due degli attori partecipanti al tavolo, compreso chi scrive, hanno una formazione specifica in ambito turistico: pertanto le competenze risultano a) poche in assoluto e b) concentrate in pochi soggetti. Come risultato, ad esempio, il modello di *benchmarking* adottato (il comprensorio turistico di Serfaus-Fiss-Ladis), viene utilizzato in modo interessante: viene percepito che tale località è "forte e strutturata" come destinazione turistica, ma ciò che si intende importare non è un modello di *governance*, bensì alcuni aspetti materiali visivi (sito di promozione, utilizzo dei colori).

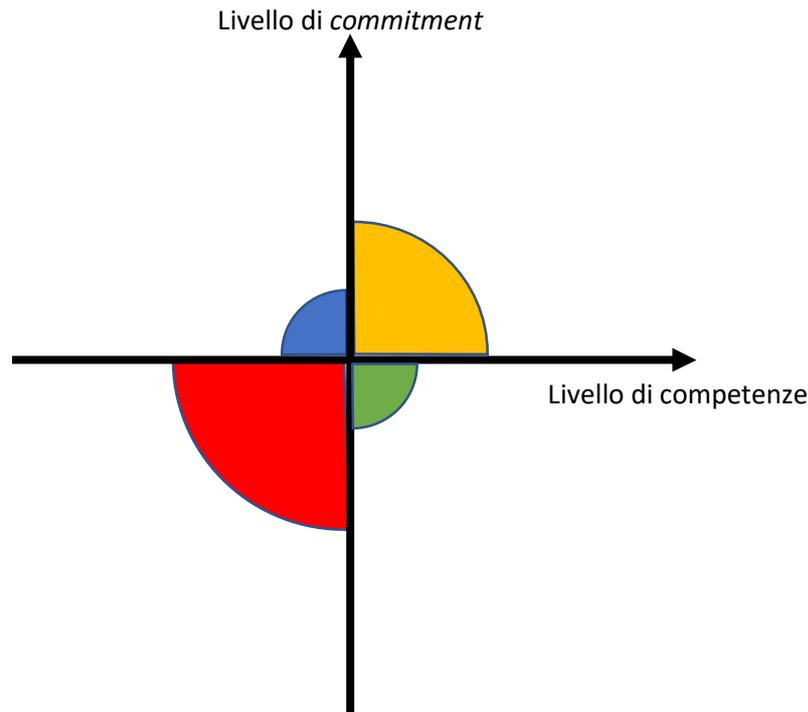


Figura 11 Distribuzione e presenza di competenze e commitment tra gli attori nella fase I (elaborazione personale).

Tutto questo, tuttavia, genera solo in parte un processo di apprendimento: al contrario, ne derivano pratiche di *framing* e *mobilizing* (Moretti & Zirpoli, 2016, vedi paragrafo 3.5.1), in cui alcuni attori tentano di imporre sulla rete nel suo complesso il proprio *framework* concettuale di riferimento, che prevede differenti pesi dati alle competenze di settore, senza successo. Altri attori, invece, non comunicano quasi per nulla al tavolo, utilizzando meccanismi diadici e ancora più informali (comunicazione a tu per tu esterna al “momento rete”), minando così la legittimazione del network come entità (cfr. Human & Provan, 2008 per le dimensioni della legittimazione e Kilduff & Tsai, 2003 per il possibile impatto di sotto gruppi in network caratterizzati da *goal-directedness*).

Per quanto riguarda le *dinamiche* all’interno del gruppo, poi, si nota la generale mancanza di opportunismo ed una fiducia diffusa, più tra gli attori (*micro level*) che nei confronti della rete nel suo complesso (*macro level*). Gli attori faticano a capire cosa siano, assieme, e quale possa essere il loro ruolo (*lack of self-perception*). A parere di chi scrive, questo è collegabile, in parte, al mancato processo di costruzione delle prime due dimensioni della legittimazione

individuata da Human e Provan (2008): quella della rete come *forma* relazionale e quella della rete come *entità* specifica.

Per quanto riguarda gli *obiettivi strategici* e l'avanzamento del *progetto*, emerge fin da subito come i differenti attori abbiano diverse visioni del progetto, o meglio, come alcuni attori siano dotati di una *vision* complessiva, che comprende una programmazione e pianificazione di destinazione turistica di lungo periodo, mentre altri tendano a vedere il progetto esclusivamente come realizzazione del sito e di qualche banner pubblicitario. Di conseguenza, emergono delle conflittualità rispetto a quali obiettivi siano prioritari a) in termini di tempo b) in termini di importanza. Non ci sono, però, meccanismi decisionali pratici, ad esempio proposte e votazioni. Alcune proposte, su meccanismi di comunicazione o scadenze per problemi pratici, vengono date per buone ad un incontro, ma al successivo nessuno si è adoperato per metterle in atto.

Altre problematiche e temi emergenti dagli incontri sono: il declino del turismo dell'area, percepito come “drammatico” se non “irreversibile”; il confronto con il vicino Alto Adige, rispetto al quale, nelle parole degli attori, “*siamo cinquant'anni indietro*” e “*dobbiamo uscire dall'ombra*”; il non portare conflitti territoriali: “*non dobbiamo distruggere [...] il lavoro degli altri*”.

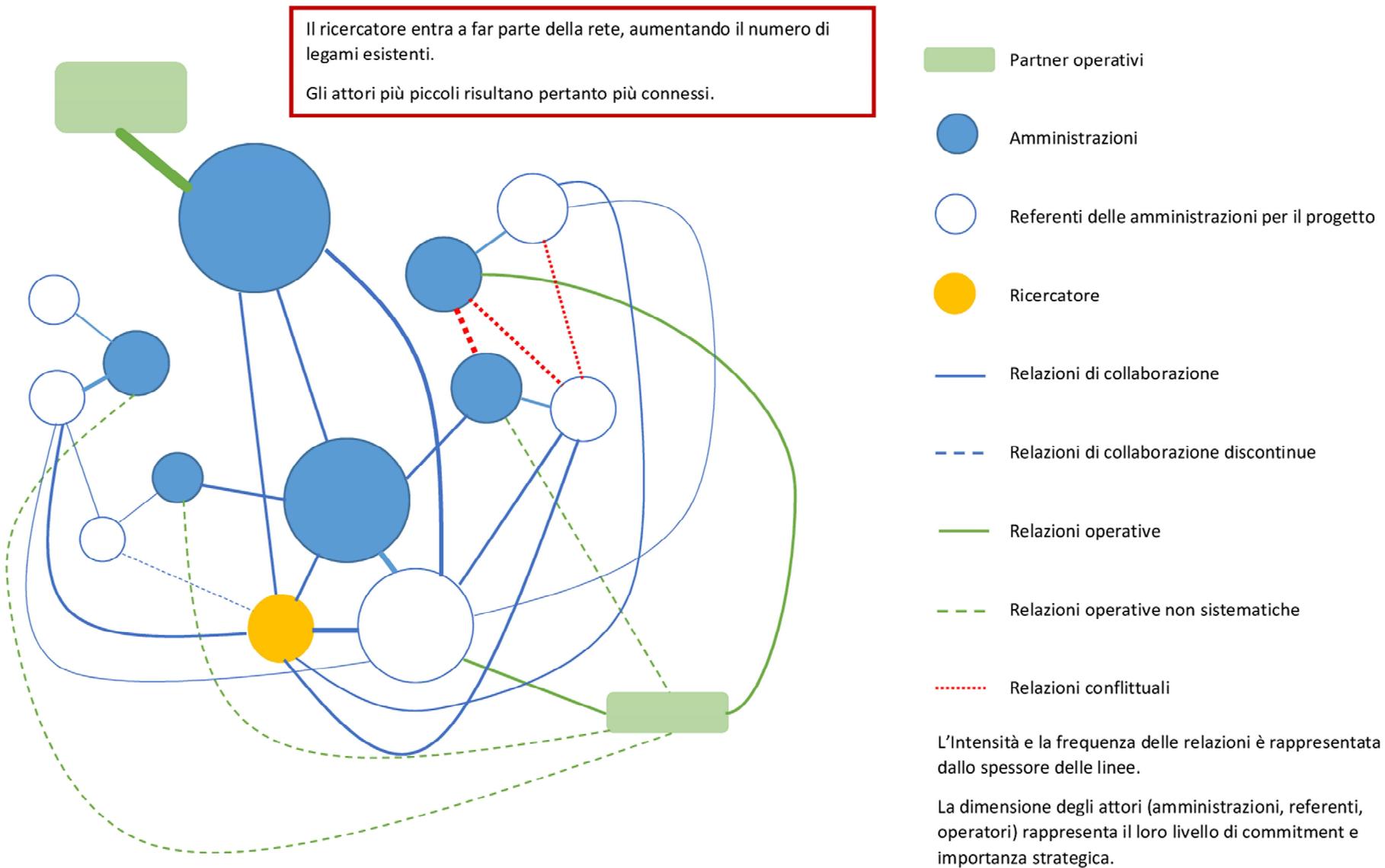


Figura 12 Fase I: crescita. Differenti attori e legami di rete (elaborazione personale).

5.2.2 Fase II: apice

Si tratta indubbiamente della fase più intensa della vita del network: gli incontri si intensificano e aumenta lo scambio di informazioni, formale e informale, tra attori della rete.

Gli attori della rete continuano ad essere a livelli differenti di avanzamento e coinvolgimento nel progetto. Al di là del comune di Sappada, che già in fase iniziale aveva strutturato un'agenda (*planning*) e portato avanti le azioni ad essa connesse, anche altri enti iniziano, su proposta di chi scrive, a stendere un'agenda e a dettare tempistiche di avanzamento delle azioni trasversali. In questo contesto, si organizza un incontro con le imprese, direttamente o indirettamente connesse al turismo, dei comuni di Santo Stefano di Cadore, San Nicolò di Comelico, Danta di Cadore e San Pietro di Cadore. Curiosamente, diversi attori hanno dell'incontro diverse percezioni: ad alcuni sembra che gli imprenditori comprendano e condividano lo spirito di rete, ad altri che invece tra di essi vi sia una certa confusione circa il senso del progetto. Il coinvolgimento delle imprese rappresenta un passaggio strategico per il network, coerentemente con quanto osservato dalla letteratura: "presupposto irrinunciabile [per costruire una destinazione turistica] è la comunicazione e la possibilità di avere contatti diretti con gli erogatori delle prestazioni, ovvero con le imprese che partecipano all'erogazione dei servizi all'interno della destinazione" (Pechlaner, 2002, p. 87).

Da un punto di vista *strutturale*, si rafforzano alcuni legami di rete, elemento confermato anche dalla maggiore frequenza e intensità dello scambio di informazioni tra attori. Viene nuovamente fatta circolare l'ipotesi di costituire un comitato strategico/direttivo e inizia a diffondersi l'idea di come sia necessario coinvolgere anche le imprese. Per quanto riguarda l'aspetto dei fondi necessari al progetto, esso viene approfondito in due sensi: a) il meccanismo di rimborso al comune-capofila di Sappada per le spese già sostenute e b) l'ipotesi di ampliare i contributi dei singoli comuni da rimborsi a quote fisse, stabilite sulla base delle presenze turistiche, per dotarsi di un budget "discrezionale". Rispetto al punto a), il meccanismo di *governance* che dovrebbe portare all'attuazione del rimborso è una convenzione che i comuni dovrebbero stringere con il comune di Sappada: tramite questo strumento, andrebbero condivise e adottate anche delle linee guida operative. Si tratta di un meccanismo di coordinamento istituzionale

fortemente formale: questo è anche dovuto alla natura pubblica degli attori partecipanti al progetto. Per quanto riguarda invece il punto b), si ipotizza di impiegare il budget per finanziare un coordinatore esterno, sul modello NAO (*Network Administrative Organization*, vedi paragrafo 3.3.3), dotato di una *legittimazione* sufficiente per catalizzare i meccanismi di *governance* della rete (vedi paragrafo 3.3.4), mettendo anche al riparo la rete da eventuali cambi di volontà da parte delle nuove amministrazioni (si ricorda che le amministrazioni di tutti i comuni partecipanti sono in carica fino al 2019).

Per quanto riguarda i cosiddetti partner operativi, la loro presenza all'interno del gruppo segue in questa fase due dinamiche fortemente distinte. Il Consorzio manifesta incertezza e dubbio rispetto al proprio ruolo, anche apertamente chiedendo chiarimenti e precise istruzioni. La Pro Loco, al contrario, intensifica sempre più la propria collaborazione con il comune di Sappada. Sappada inizia a delegare alla Pro Loco il compito di presenziare agli incontri di rete; l'assenza del sindaco genera però dei cambiamenti negli equilibri relazionali.

Inoltre, altri attori iniziano a guardare alla Pro Loco come ente di coordinamento *per tutta la rete*, non comprendendo i limiti legati alla rappresentatività. Inizia ad emergere il *focus* verso l'aspetto operativo: infatti, più che un coordinamento, gli attori manifestano il desiderio di poter delegare i "compiti per casa" (come la raccolta di informazioni per il sito) ad un qualche soggetto esterno, lamentando la mancanza di tempo.

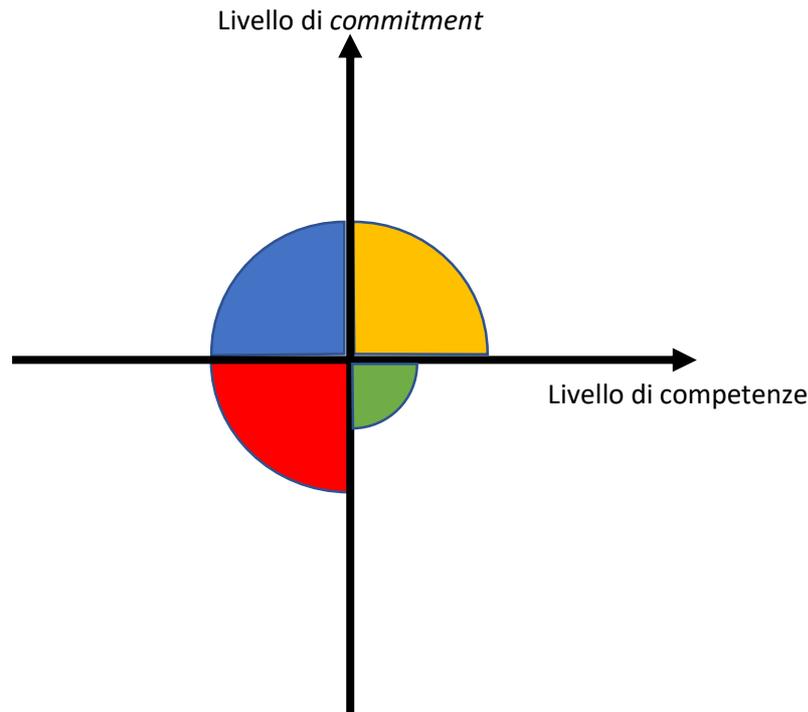


Figura 13 *Distribuzione e presenza di competenze e commitment tra gli attori della rete nella fase II (apice) (elaborazione personale).*

Anche in questa fase emergono gap in termini di *competenze* e di *commitment*, che vengono però parzialmente compensati dal maggiore impegno messo in atto dagli attori che nelle fasi precedenti risultavano più in secondo piano (vedi Figura 13). Tuttavia, anche qui visioni differenti degli *obiettivi* e delle priorità ad essi legati non riescono ad essere composte da meccanismi di coordinamento. Si fa più consistente la confusione tra il piano della *governance* e il piano dei risultati. Significativo, in questo senso, un intervento di un sindaco durante una riunione, che invita i referenti comunali a discutere delle azioni e della loro messa in atto durante gli incontri di rete, e ad approfittare della riunione in corso per mettere a punto i meccanismi di *governance*: “*dovete capire che il tavolo delle discussioni pratiche è quello, mentre il tavolo delle decisioni strutturali è questo*”.

Per quanto riguarda gli *obiettivi* strategici di progetto, emerge la tensione tra l'importanza di essere uniformi, ovvero percepiti dal turista e dal residente come una destinazione unitaria, e le differenti capacità di spesa delle diverse amministrazioni. Inoltre, al di là della già citata agenda delle azioni da portare avanti in modo congiunto, emerge l'andamento “*altalenante*”, nelle parole di un sindaco: alcune delle decisioni messe a sistema in incontri precedenti non sono

state realizzate; così accade anche per delle proposte fatte da chi scrive (come coinvolgere le imprese in un dialogo a tu per tu, anziché in riunioni collegiali che lasciano poco spazio per comprendere la condivisione reale del senso della rete, e mettere a disposizione degli attori in modo sistematico l'esito degli incontri, in modo da rendere la comunicazione più stabile e aggirare l'ostacolo della presenza non costante di alcuni attori), cadute sostanzialmente nel vuoto.

Importante, in termini di *obiettivi di risultato*, l'idea di produrre una brochure eventi per l'estate-inverno unica tra Comelico e Sappada, unendo le forze del Consorzio e della Pro Loco, che ne hanno in passato prodotte due distinte. Per questo obiettivo la rete si pone come un mediatore, incentivando e verificando il dialogo tra i due soggetti.

Per quanto riguarda le *dinamiche* relazionali tra attori, in questa fase esse sono intensificate e più fiduciose, come già ricordato. Tuttavia, a più riprese emerge come i referenti abbiano una *rappresentatività* non piena rispetto ai propri comuni di appartenenza (con conseguenze in termini di *legittimazione*) e che il coordinamento spontaneo tra di essi, da tutti auspicato, non sia in realtà presente.

Altre tematiche e temi emergenti sono la dualità del ruolo del Consorzio, stretto tra la propria natura privata e il ruolo di informazione e accoglienza turistica ricoperto in due comuni. Peraltro, sulla difficoltà di questo tipo di enti in contesti locali si riporta un interessante passaggio di Costa (1996, p.70): "*Tourism board may play an important role in the regional tourism organization [...]; however, their small size; limited budgets; lack of qualified staff; little attention paid to planning and development; excessive spending on administration and on ineffective promotional activities; incapacity to coordinate the large spectrum of organization and to bring together the amalgamation of interests; and excessive influence of political parties on their activities, explain the poor capacity demonstrated by tourism boards in assuming a leading role within regional tourism organization*".

Emergono, inoltre, preoccupazioni circa la modalità con cui diffondere il *brand* Alte Dolomiti e, ancora, l'arretratezza rispetto al vicino Alto Adige.

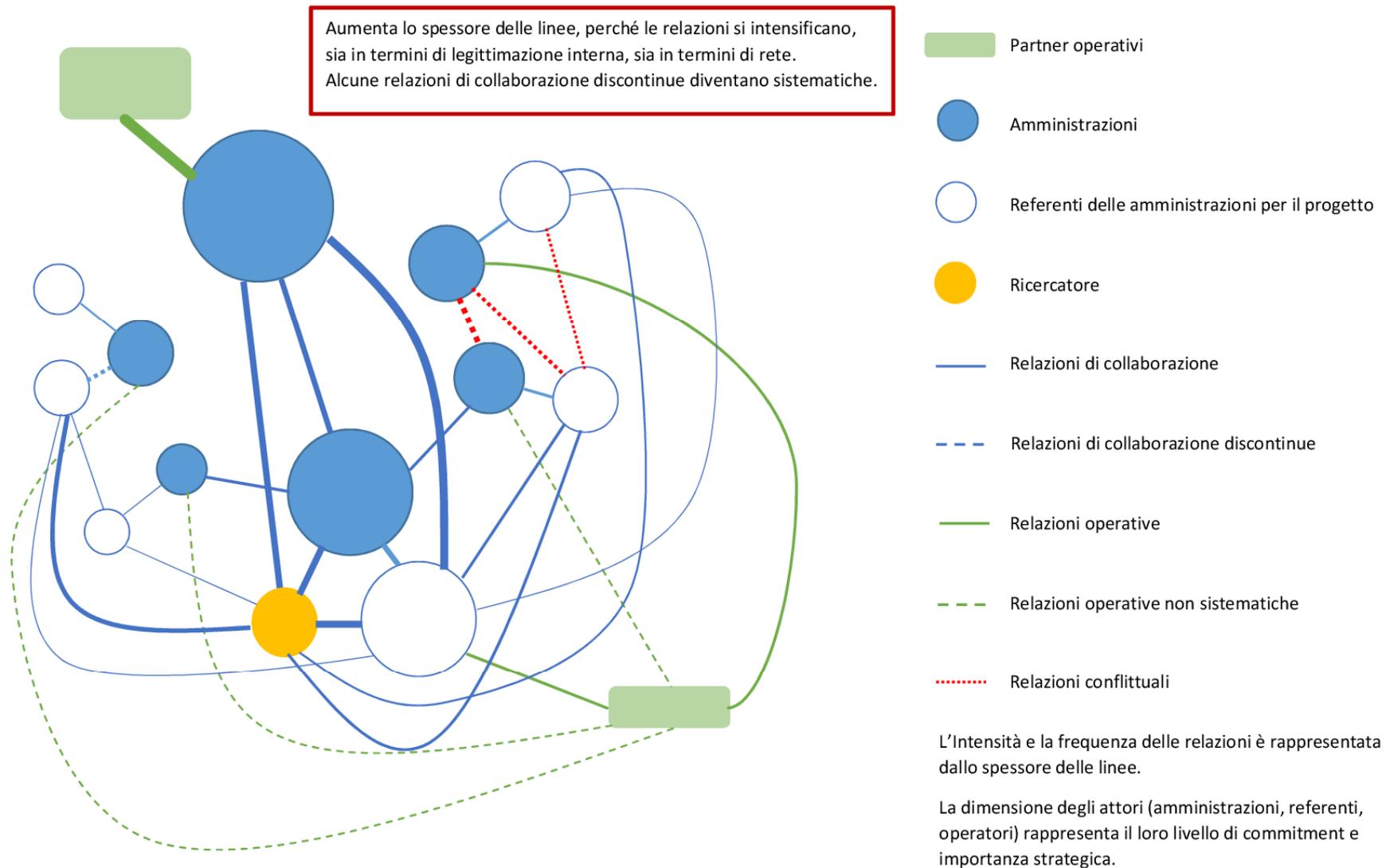


Figura 14 Fase II: crescita. Intensificazione dei legami di rete (elaborazione personale).

5.2.3 Fase III: crisi

In questa fase, a sorpresa, il network entra in una crisi su più fronti. Da un lato diminuisce la frequenza degli incontri, che a loro volta vedono l'assenza di molti degli attori della rete, risultando meno produttivi in termini di risultati, e complicando notevolmente gli esili meccanismi di *governance*. Dall'altro, un incontro con gli imprenditori del solo comune di Comelico Superiore mette chiaramente in luce la poca condivisione del senso e dello scopo della rete con le imprese, evidenziabile sia dalla scarsa presenza di imprenditori turistici (un solo albergatore presente in sala), sia dagli interventi degli imprenditori stessi. Inoltre, le dimissioni di un consigliere del comune di San Pietro di Cadore, competente e motivato rispetto al progetto Alte Dolomiti, e la sua conseguente fuoriuscita dal progetto, portano ad importanti modifiche nella rete, sia dal punto di vista relazionale (vedi Figura 16), sia in termini di distribuzione di competenze e *commitment* (vedi Figura 15).

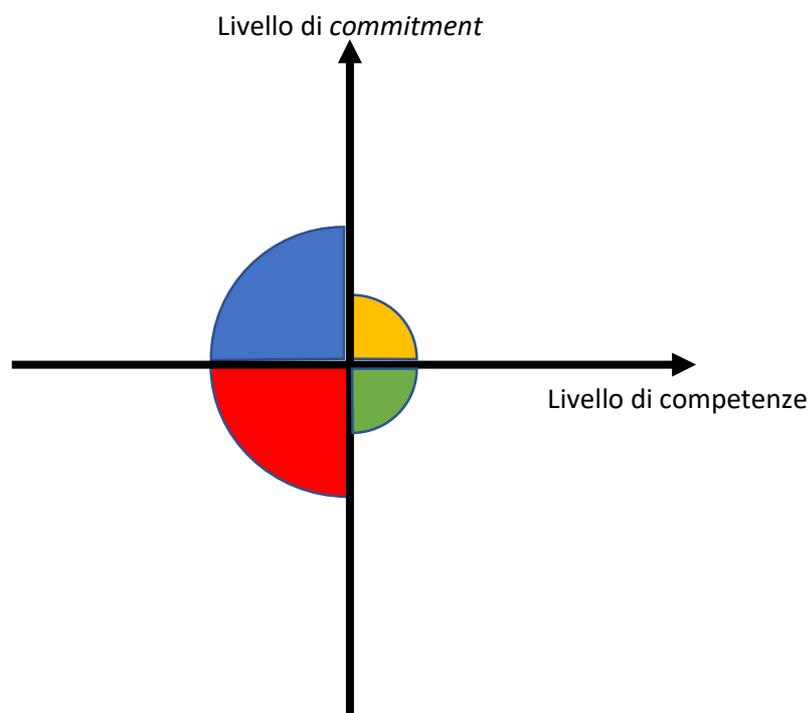


Figura 15 Distribuzione e presenza di competenze e *commitment* tra gli attori della rete nella fase III (crisi) (elaborazione personale).

La *struttura* di rete risulta instabile: le precedenti proposte e decisioni per costituire un comitato direttivo o individuare un'organizzazione di coordinamento di rete non sono state messe in atto, la *legittimazione* interna (degli attori rispetto al proprio ente di riferimento) risulta più debole che mai. Ne deriva che i processi decisionali, anche in termini di azioni pratiche stabilite dalla precedente agenda, siano completamente paralizzati.

Di conseguenza, gli *obiettivi* strategici di progetto stabiliti in passato, non vengono in questa fase portati avanti, né vengono ampliati. Viceversa, i pochi attori partecipanti finiscono per far convergere tutte le proprie attenzioni sul completamento del sito di informazione turistica e per perdere di vista l'orizzonte più ampio della costituzione di una destinazione turistica. Per essere più chiari, gli attori che vedono il progetto nei termini più ampi sono assenti o in minoranza rispetto a coloro che lo intendono in modo più restrittivo, con la conseguente predominanza dei secondi.

In termini di *dinamiche*, oltre al già citato squilibrio relazionale, emerge tra gli imprenditori di Comelico Superiore (e di conseguenza serpeggia nella rete), la preoccupazione circa la predominanza di Sappada. Infatti, essendo il sito "Alte Dolomiti" l'unico risultato "materiale" visibile della rete, gli imprenditori vi notano la presenza di informazioni relative quasi esclusivamente a Sappada. Questo è naturalmente logico, dal momento che gli altri attori non sono ancora giunti a realizzare, sul piano dei *risultati*, quanto Sappada aveva fatto con molto anticipo; tuttavia, viene letto come segnale negativo, con imprenditori che dichiarano "*stiamo facendo solo pubblicità a Sappada*", oppure "*non so se partecipare perché c'è solo Sappada*". E a poco vale, in questo senso, spiegare le motivazioni: si instaura un circolo vizioso per cui, di fatto, le imprese si dimostrano non collaborative, temendo la competizione. La rete non è in grado, in questa fase, di agire componendo le tensioni in termini di *coopetition* (vedi Ritchie & Crouch, 2011, p. 331).

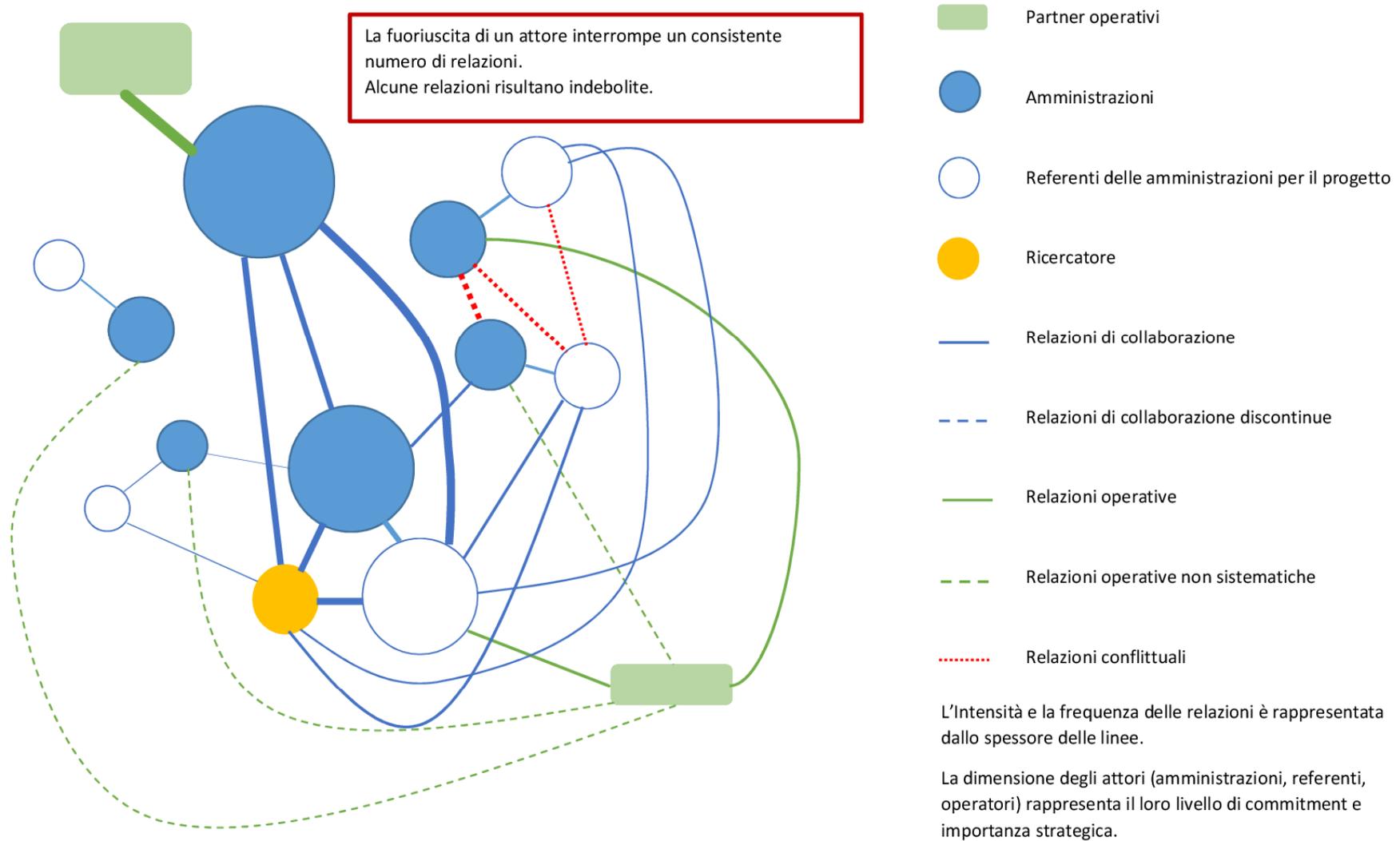


Figura 16 Fase III: crisi. Un referente si dimette dalla propria carica di amministratore e abbandona di conseguenza il progetto (elaborazione personale).

5.2.4 Fase IV: stimolo e decisione

Per più di un mese, dopo gli incontri già radi e poco partecipati, i lavori della rete si fermano del tutto. Chi scrive, coerentemente con il proprio approccio di *action research*, decide di incontrare i partecipanti *singolarmente*, con tre scopi:

- avvisare i partecipanti che esiste il rischio concreto che il progetto fallisca e stimolarli ad una reazione;
- ottenere una percezione individuale del progetto e del suo stato, al netto di dinamiche culturali che portano a non esprimere la propria opinione apertamente in pubblico;
- ottenere un quadro più completo delle singole località e dei singoli attori, secondo un approccio *multi-level*.

Per quanto riguarda l'ultimo punto, i dati sono stati presentati diffusamente nel quarto capitolo. Circa il secondo punto, solo uno degli attori è consapevole del concreto rischio di fallimento del progetto. In generale, al contrario, ne viene fatto un quadro positivo, che enfatizza il "*lavorare assieme*" come un buon aspetto nuovo. Interessante notare come alcuni attori concepiscano il progetto come "*pubblicità verso i turisti che ci aiuti all'interno*", costruendo cioè una consapevolezza negli abitanti; e come alcuni di essi, pur non avendo una *vision* completa, concepiscano il fenomeno turistico come strettamente legato alle dinamiche economiche e sociali. In generale, è comune a tutti gli attori la percezione positiva di aver migliorato la propria conoscenza del territorio e degli altri attori al tavolo.

In reazione allo stimolo ottenuto circa il rischio di fallimento del progetto, alcuni attori iniziano a confrontarsi tra loro sulle azioni da intraprendere per "*invertire la marcia*". Viene convocato alla fine di maggio un incontro tra i sindaci, a cui partecipano due sindaci, vari delegati per gli altri comuni, il Consorzio, la Pro Loco, e cinque dei referenti/attori di rete.

Da un punto di vista di dinamiche, si registra un forte distacco tra coloro che non hanno mai partecipato ai lavori di rete e gli attori, con i primi che tendono ad averne una visione schematizzante e formalizzante: ad esempio, i sindaci suggeriscono di diradare gli incontri di rete, stabilendo invece un'agenda

definitiva anno per anno, coerentemente con i meccanismi formali tipici delle istituzioni amministrative.

Gli *obiettivi* messi al tavolo sono ridotti alla realizzazione e completamento del sito informativo, con altre azioni di promozione, come banner pubblicitari. Altre iniziative future sono ipotizzate, ma non meglio specificate.

Da un punto di vista *strutturale*, la legittimazione interna faticosamente conquistata dai referenti comunali viene oscurata dalla presenza dei sindaci, che si esprimono in modo anche contrario rispetto ai propri referenti. Gli altri attori del network, d'altro canto, denunciano un certo scollamento, dovuto probabilmente alla prolungata inattività di rete, e un'incapacità di distinguere i meccanismi di *governance* da mettere in atto, oggetto della riunione, e i risultati materiali da produrre, confondendo i due piani.

Alla fine, viene deciso di affidare l'aspetto operativo (*piano dei risultati*) al Consorzio Turistico Val Comelico, per quanto riguarda tutti i comuni del Comelico, e alla Pro Loco per quanto riguarda Sappada. Il risultato materiale dell'incontro è una convenzione firmata tra il Consorzio Turistico e l'Unione Montana (ente mai coinvolto prima nella rete), perché la seconda finanzia al primo l'assunzione di un dipendente part-time per completare il sito informativo entro fine anno. Non è previsto alcun ente o meccanismo di *governance* e coordinamento tra gli attori, come suggerito invece da chi scrive.

Dopo la firma della Convenzione, ha luogo un altro incontro tra attori della rete, con pochi partecipanti, per definire l'agenda da consegnare al Consorzio, circa le ulteriori azioni da portare avanti. Ad oggi, nessun altro incontro di rete è più stato convocato.

Il progetto "Alte Dolomiti" ha indubbiamente contribuito allo scambio di informazioni tra enti territoriali, tanto da produrre concretamente alcuni risultati, come un unico calendario eventi per l'estate, stampato e distribuito a inizio luglio 2017. Questa pubblicazione è, come ricordato, il frutto della collaborazione tra Pro Loco di Sappada e Consorzio Turistico Val Comelico, supportati nel dialogo dagli attori della rete.

Come verrà ribadito nelle Conclusioni, questo può configurarsi come un segnale positivo e come l'inizio di un percorso proficuo in termini di *risultati*, che tuttavia sono impossibili da valutare al momento, dato il breve tempo trascorso.

Si parlerà invece di fallimento di *governance*, poiché il numero e la qualità di relazioni che sono state sviluppate nella rete non sono stati sufficienti per garantire alla rete il respiro necessario per agire sul piano della *destinazione*: mancano, in poche parole, alcuni dei nodi fondamentali per intraprendere azioni di *destination governance*.

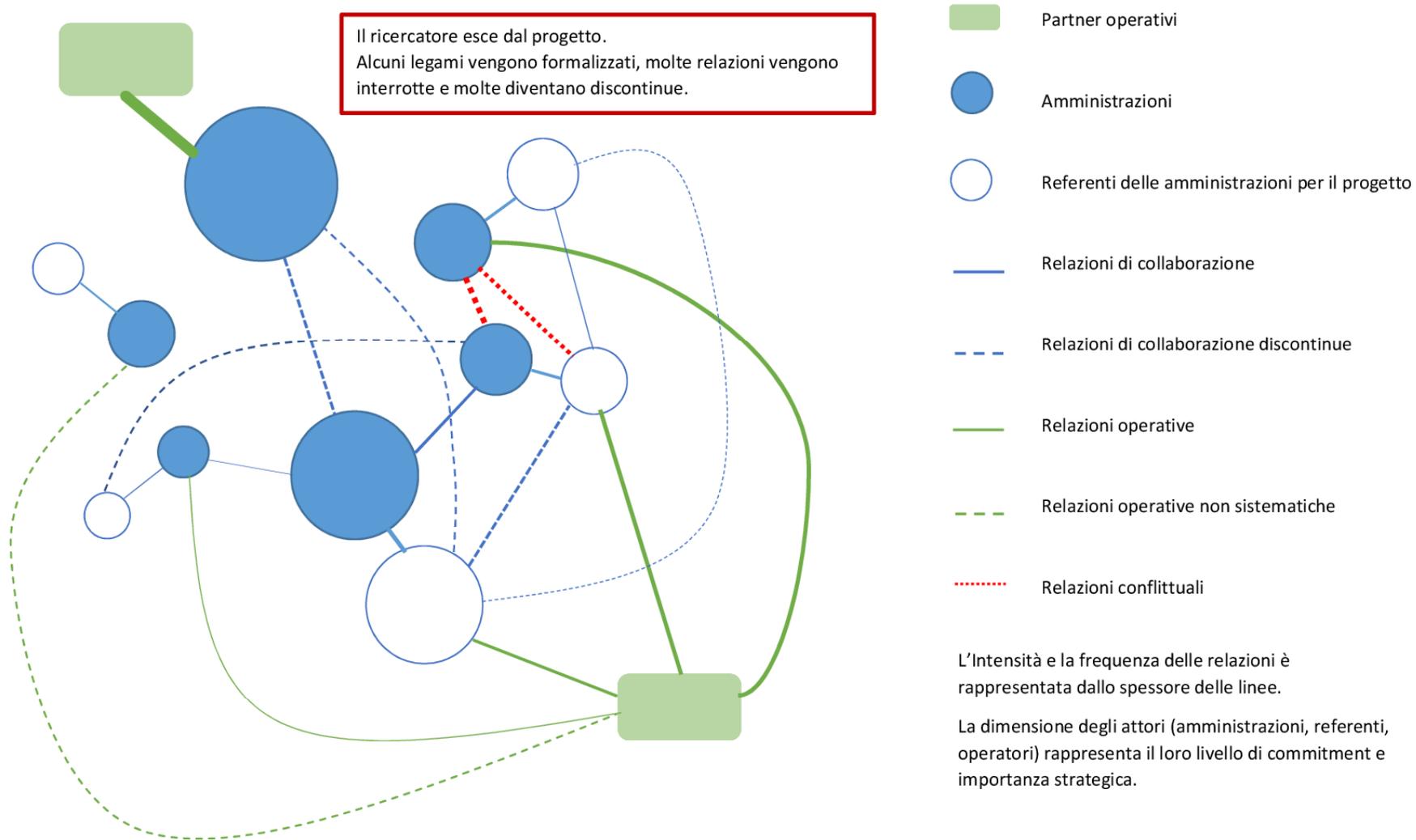


Figura 17 Fase IV: stimolo e decisione. Formalizzazione del rapporto di collaborazione sul piano dei risultati e modifica delle relazioni di rete (elaborazione personale).

Conclusioni

Gli obiettivi del lavoro di ricerca qui presentato sono stati individuati nella messa a fuoco e valutazione delle forme di coordinamento di rete e, più in generale, nello studio della *network effectiveness*, valutata secondo un approccio dinamico e *multi-level*. Sono stati pertanto osservati e descritti i legami instauratisi tra gli attori-rappresentanti delle sei amministrazioni dei comuni dell'area Comelico-Sappada, che hanno collaborato al progetto Alte Dolomiti in una prospettiva di *destination management and governance*.

La letteratura ha dato variamente conto di quanto la destinazione turistica sia un concetto di difficile definizione (tra gli altri: Rispoli & Tamma, 1995) e strategico in termini di competitività (tra gli altri: Pechlaner & Weiermair, 2000). Il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche è in questo senso fondamentale (Schertler, 2002), ma, in ottica di *governance*, la condivisione sociale deve essere quanto più complessiva possibile, sia per il successo della gestione (Franch, 2010), sia per la ricaduta di importanti esternalità positive e negative (Ritchie & Crouch, 2003).

Individuati nelle reti lo strumento e il riferimento teorico per gestire e comprendere la complessità di relazioni che intercorrono in una destinazione, ci si è focalizzati sulla valutazione della loro efficacia e del loro fallimento, misurandone i risultati anche economici (Schrank & Whitford, 2011), valutando la loro evoluzione dinamica su più dimensioni (Moretti & Zirpoli, 2016), considerando anche gli impatti per la comunità dentro cui le reti prendono forma (Moretti, 2017).

Nella descrizione dell'area (capitolo 4) si è dato conto di un ambiente culturale che vale, in parte, come spiegazione dell'evoluzione della rete. In tale contesto la cooperazione tra enti pubblici appare come un fatto eccezionale: se infatti, storicamente, alcune iniziative in ambito turistico hanno unito il Comelico, non è mai esistita prima del progetto Alte Dolomiti una collaborazione sistematica. In questo senso, la rete rappresenta un successo, se la sua *performance* viene analizzata ad un *community level* (cfr.: paragrafo 3.5).

Tuttavia, il caso qui analizzato può essere valutato come un esempio di *network failure*, secondo l'approccio adottato da Schrank e Whitford (2011), e più

specificatamente di un *relative failure*, poiché il network in questione non ha cessato di esistere, ma persiste in uno stato di *underperformance* rispetto agli obiettivi stabiliti inizialmente e rispetto alle proprie potenzialità. Coerentemente con quanto osservato dai due autori, si evidenziano mancanze di competenza, che hanno portato, a loro volta, a non misurare pienamente l'impatto positivo che le competenze avrebbero potuto avere.

Ma, seguendo l'approccio proposto da Moretti e Zirpoli (2016) e Moretti (2017), la teoria di Schrank e Whitford (2011) applicata al caso empirico ne restituisce un quadro che non è dinamico e non tiene conto dei *relative gain* di ciascuno degli attori presenti.

Proprio per questo si è costruito un quadro dei singoli enti/attori, seguendo l'approccio *multi level* proposto da Moretti e Zirpoli (2016) e Moretti (2017), che evidenzia come ciascuno di essi avesse, rispetto al progetto, possibilità e aspettative diverse. Coerentemente con questo, infatti, i referenti dei singoli comuni hanno, ad oggi, una visione molto differente della rete e del suo stato, e per alcuni di essi la rete è stata ed è un *successo*, non un fallimento. Al netto delle difficoltà di "misurazione" del fallimento, specie se relativo (cfr. Schrank & Whitford, 2011), quello che qui si vuole proporre è una visione della *performance* di rete che sia distinta tra i due piani, citati più volte, di risultati e *governance*.

Infatti, la *performance* di una rete in ambito economico, tra imprese private, può essere valutata misurando i risultati prodotti dalla rete stessa, specie se essa segue una traiettoria *goal directed* (Moretti, 2017). Nel caso empirico qui analizzato, tuttavia, i risultati prodotti dalla rete non sono ancora valutabili in misura tale da decretare un *fallimento* della rete stessa, anche se esistono, al momento, dei segnali negativi in questo senso.

Tuttavia, non si tratta di una rete con un rapporto lasco con il contesto territoriale: al contrario, il territorio stesso, con le proprie caratteristiche, entra a pieno titolo nei prodotti turistici offerti dalla destinazione, e la rete nasce, appunto, per la destinazione.

Secondo Moretti (2017), l'efficacia del *network* può dirsi raggiunta quando la rete riesca a portare avanti processi di scambio di informazioni, diffusione di conoscenza, consolidamento di competenze e di fiducia (Moretti, 2017, p. 76). E

tanto più in termini di destinazione, dove la rete è efficace quando gli impatti *sul territorio* sono ampi e diffusi (cfr.: Sainaghi, 2002) e dove le forme di collaborazione, anche se episodiche, portano ad un *governo diffuso delle località*, basato sulla *condivisione del potere e della progettualità* (Franch, 2002). Dunque, fermo restando che i risultati concreti della rete non possono ad oggi essere misurati, perché sussistano scambio di informazione e diffusione di conoscenza (variabili di efficacia delle reti in generale) e condivisione di progettualità e impatti (variabili di efficacia per le destinazioni turistiche), è necessario che sussista una struttura di *governance* che lo permetta.

È semmai dal punto di vista della *governance* che è possibile valutare la *performance* di rete. Ad oggi, infatti, se è vero da un lato che la firma di un contratto (elemento fortemente formale, contrariamente ai meccanismi istituzionali e sociali di coordinamento della rete impiegati precedentemente) determina l'esistenza del *network*, dall'altro ne ha segnato un significativo se non totale indebolimento dal punto di vista dei legami di rete. In particolar modo, ad essere stati intaccati sono i legami *non istituzionali* (vedi Figura 17), con un forte cambio dell'equilibrio informale/formale, che ha trasformato in modo significativo l'aspetto della rete, diminuendo le occasioni di scambio, e di conseguenza, lo scambio stesso di informazioni e, ad un livello superiore, di conoscenza.

A ben guardare l'evoluzione della rete da un punto di vista di *legami*, secondo il già citato approccio dinamico, si vedono un processo di crescita (fase I e II), una fase di crisi (fase III), uno stimolo a uscire dalla crisi rinforzando la struttura di *governance* (fase IV) a cui segue una scelta rivolta più al piano dei risultati che a quello della *governance* (fase IV). Sono stati messi in evidenza, con le figure 11, 13 e 15 la distribuzione e la presenza di *commitment* e competenze, variabili emerse come strategiche nella rete. Al momento di massima intensità nella vita del *network*, la maggior parte degli attori era dotata di *commitment* e una significativa parte di competenze. La rottura di questo equilibrio dispositivo è coincisa anche con l'inizio della crisi dei legami di rete.

La teoria di Schrank e Whitford (2011) considera la mancanza di competenze come una variabile in grado di spiegare il fallimento *di risultato* della rete; la valutazione della performance del *network*, però, non è qui fatta soltanto in

termini di risultati, bensì in un'ottica di *governance*. Ma il caso empirico qui presentato evidenzia come le competenze, considerate globalmente, abbiano un peso anche sul piano della *governance*, poiché la loro scarsa diffusione impedisce di comunicare efficacemente e di adottare i meccanismi di coordinamento necessari.

Per quanto riguarda il *commitment*, scarsamente studiato dalla letteratura, Provan e Milward (1995) hanno dimostrato come in quattro reti di medie/grandi dimensioni (che riunivano associazioni ed aziende impegnate nel distribuire servizi ad adulti affetti da una malattia mentale grave in quattro città americane), l'efficacia del network non fosse garantita tanto dall'integrazione degli attori (numero di legami tra gli attori in assoluto), quanto dalla focalizzazione dei legami attorno ad un'associazione centrale, che fosse pertanto in grado di motivare gli altri attori e indirizzarli verso una strategia complessivamente coerente.

La diffusione di *commitment*, poi, è legata anche e soprattutto al *commitment* dell'attore centrale: dove non sia presente al centro, non sarà diffuso nemmeno dai molti legami che collegano gli attori all'associazione centrale. Gli autori però dissuadono dal trarre immediate conclusioni: altri fattori contestuali, come il legame con enti di finanziamento e l'entità dei finanziamenti stessi, devono essere presi in considerazione (Provan & Milward, 1995).

Inoltre, essi stessi specificano che una struttura fortemente centralizzata è direttamente connessa all'efficacia soltanto in network che non siano di piccole dimensioni, cosa che invece accade nel caso empirico qui studiato. Si suggerisce quindi che lo studio del *commitment* come variabile di successo in network di piccole dimensioni, e le modalità con cui incrementare la diffusione dello stesso, possano essere direzioni future di ricerca.

L'equilibrio distributivo di *commitment* e competenze, nel caso empirico qui studiato, si rivela dunque cruciale per spiegare il cambiamento della rete e il fallimento della sua struttura di *governance*. Si tratta però di un fallimento *relativo*, come ricordato, non soltanto per la permanenza in vita della rete, ma anche perché il processo che ha portato a questa situazione può essere invertito, ampliando il raggio di azione della rete e separando i due piani d'azione,

puntando da un lato sulla diffusione di maggiori competenze, dall'altro su una maggiore inclusione, non rimandando il coinvolgimento della popolazione e delle imprese e innescando un processo di destinazione che culmini, non inizi, con la commercializzazione dei prodotti turistici legati al territorio.

Bibliografia

- Addis, M. (2007), *Ad uso e Consumo. Il marketing esperienziale per il manager*, Pearson, New York
- Adelman, C. (1993), Kurt Lewin and the origins of action research, *Educational Action Research*, 1(1), 7-25
- Ahuja, G., Soda, G., Zaheer, A. (2012), The Genesis and Dynamics of Organizational Networks, *Organization Science*, 23(2), 434-448
- Aime, M., Papotti, D. (2012), *L'altro e l'altrove*, Einaudi, Torino
- Andreotti, E., Macchiavelli, A. (2008), *L'innovazione nelle destinazioni turistiche alpine. Riferimenti teorici e buone pratiche*, Franco Angeli, Milano
- Antonioli Corigliano, M. (1999), *Strade del vino ed enoturismo*, Franco Angeli, Milano
- Antonioli Corigliano, M. (2002), Fattori di competitività delle destinazioni turistiche montane, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Argyris, C., Putnam, R., Smith, D. (1985), *Action Science: volume 13*, Jossey Bass, San Francisco
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010), Improving Tourism Destination Governance: A Complexity Science Approach, *Tourism Review*, 65(4), 51-60
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2012), Network governance: approcci quantitativi e qualitativi della "tourism network analysis", in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- Banfield, E. C. (1958), *The Moral Basis of a Backward Society*, Free Press, Glencoe (edizione tradotta e curata da Il Mulino, Bologna, 2010)
- Bartaletti, F., Vavassori, M. (2002), Turismo e Montagna in Italia. Un'analisi quantitativa, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Becattini, G., Sforzi, F. (2002), *Lezioni sullo sviluppo locale*, Rosenberg & Sellier, Torino
- Beccattini, B. (1989), *Modelli di sviluppo locale*, Il Mulino, Bologna

Berg, B. L. (2004), *Qualitative research methods for the social sciences*, Pearson, New York

Beritelli, P., Bieger, T., Laesser, C. (2007), Destination Governance: Using Corporate Governance Theories as a Foundation for Effective Destination Management, *Journal of Travel Research*, 46(1), 96–107

Bieger, T. (1996), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Oldenbourg Verlag, Monaco

Bieger, T. (1997), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, Oldenbourg Verlag, Monaco

Bieger, T. (1998), Reengineering destination marketing organisations – the case of Switzerland, *Revue de Tourisme*, 53(3), 4-17

Bieger, T. (2000), Destination management e finanziamenti, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Bieger, T., Laesser, C., Ludwig, E., Caspar, P. (2000), *Perspektiven der Schweizer Seilbahnen*, Universität St. Gallen, St. Gallen

Blanke, J., Chiesa, T. (2007), *The travel and tourism competitiveness report 2007: furthering the process of economic development*, World Economic Forum (WEF), Geneva

Bodega, D., Cioccarelli, G., De Nicolai, S. (2004), New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*, 59(3), 13-19

Bonetti, E., Petrillo, C., Simoni, M. (2006), Tourism system dynamics: a multi-level destination approach, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford

Borgatti, S. P., Brass, D. J., Halgin, D. S. (2014), Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies, in D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, S. P. Borgatti (a cura di) *Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies*, Emerald Publishing, Bradford, UK

Borgatti, S. P., Halgin, D. S. (2011), On Network Theory, *Organization Science*, 22(5), 1168–1181

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., Tsai, W. (2004), Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective, *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817

- Breda, Z., Costa, R., Costa, C. (2006) Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal), in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Breiger, R. L. (1974), The Duality of Persons and Groups, *Social Forces*, 53(2), 181–190
- Brunetti, F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova
- Brunetti, F. (2002), Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- Brusco, S. (1999), The Rules of the Game in Industrial Districts, in A. Grandori (a cura di) *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, Routledge, London
- Buhalis, D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry, *Tourism Management*, 21, 97-116
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, 21, 97-116
- Buhalis, D., Spada, A. (2000), Destination Management Systems: Criteria for Success – an exploratory research, *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58
- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Butler, R. W. (1980), *The concept of a tourism area cycle of evolution: implications for managements of resources*, Prentice Hall Hemel, Hempstead
- Capone, F. (2006), Systemic approaches for the analysis of tourism destination: towards the tourist local systems, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Carneiro, A. (2000), How does knowledge management influence innovation and competitiveness?, *Journal of Knowledge management*, 4(2), 87-98
- Cartier, C., Lew, A. (2005), *Seductions of Place: Geographical Perspectives on Globalization and Touristed Landscapes*, Routledge, London
- Carù, A., Cova, B. (2006), Consuming experiences: an introduction, in A. Carù, B. Cova, *Consuming experience*, Routledge, London
- CIPRA (1998), *Primo rapporto sullo stato delle Alpi*, CDA, Torino

CIPRA (2000), *Turismo nelle Alpi. Qualità economica, qualità ambientale*, Atti del convegno annuale della Cipra Trento, CIPRA, Torino

Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Shepherd, R., Wanhill, S. (a cura di) (1993), *Tourism – Principles and Practice*, Pitman, London

Costa, C. (1996), *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level. Planning, organisations and networks. The case of Portugal*, University of Surrey, Guildford, UK

Crouch, G.I., Ritchie, J.R.B. (1999), Tourism Competitiveness and Social Prosperity, *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152

Dagnino, G. B., Levanti, G., Mocciaro Li Destri, A. (2016), Structural Dynamics and Intentional Governance in Strategic Interorganizational Network Evolution: A Multilevel Approach, *Organization Studies*, 37(3), 349–373

De Lorenzo Tobolo, E., (1977), *Dizionario del dialetto ladino di Comelico Superiore*, Tamari, Bologna

Della Corte, V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova

Della Lucia, M., Franch, M., Martini, U. (2007), L'identificazione dei Sistemi Turistici Locali mediante il modello del distretto industriale. Il caso delle Dolomiti e del Lago di Garda, in S. Sciarelli (a cura di) *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino

Della Lucia, M., Franch, M., Martini, U., Tamma, M., (2007), Metodologia della ricerca, in S. Sciarelli (a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino

DMAI (2008), *The future of destination marketing: tradition, transition, and transformation*, DMAI, Washington DC

Dredge, D. (1999), Destination place planning and design, *Annals of Tourism Review*, 26(4), 772-791

Dredge, D. (2006), Policy networks and the local organization of tourism, *Tourism Management*, 27, 269–280

Dredge, D. (2010), Place change and tourism development conflict: evaluating public interest, *Tourism Management*, 31, 104–112

Dredge, D., Jenkins, J. (2003) Destination place identity and regional tourism policy, *Tourism Geographies*, 3, 425-443

- Dredge, D., Jenkins, J. (2007), *Tourism planning and policy*, John Wiley, Brisbane, Queensland
- Economist (1995), Airline Alliances: Flying in Formation, *Economist*, 336, 59-60
- Edgell, D., Haenisch, T. (1995), *Coopetition: Global tourism beyond the millennium*, International Policy Publishing, Kansas City
- Ejarque, J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano
- Flagestad, A., Hope, C. A. (2001), Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-461
- Franch, M. (2002), Prefazione, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- Franch, M. (2006), Presente e futuro del turismo montano: evidenze dell'area dolomitica, in A. Macchiavelli (a cura di), *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Franco Angeli, Milano
- Franch, M. (a cura di) (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano
- Franch, M., Martini, U. (2002), Il profilo comportamentale del turista estivo nelle Dolomiti, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Furlan, M. C., Vettorazzo, E. (2002), Il parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi: caratteri e prospettive di valorizzazione turistica, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- 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
- Gorman, C. (2006), The use of relationship marketing in developing network and co-operative links within tourism PMGs, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di), *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Grandori, A. (1997), Governance Structures, Coordination Mechanisms and Cognitive Models, *Journal of Management and Governance*, 1(1), 29-47
- Grandori, A., Furnari, S. (2008), A chemistry of organization: combinatory structural analysis and design, *Organization Studies*, 29 (2), 315-341
- Grandori, A., Soda, G. (1995), Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms, *Organization Studies*, 16(2), 183-193

- Granovetter, M. S. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510
- Grønhaug, K., Kaufmann, G. (1988), *Innovation: a cross-disciplinary perspective*, Norwegian University Press, Norwich
- Grundy, S. (1988), Three modes of action research, in S. Kemmis, R. McTaggart (a cura di) *The action research Reader*, Deakin University Press, Geelong, Australia
- Guia, J., Prats, L., Comas, J. (2006), The destination as a local system of innovation: the role of relational networks, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di), *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Hall, C. M. (1994), *Tourism and politics: policy, power and place*, John Wiley & Sons, Chichester, UK
- Helper, S., MacDuffie, J., Sabel, C. F. (2000), Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge while Controlling Opportunism, *Industrial and Corporate Change*, 9(3), 443–488
- Hjalager, A. M. (2002), Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, 23(5), 465-474
- Holter, I. M., Schwartz-Barcott, D. (1993), Action Research: what is it? How has it been used and how can it be used in nursing?, *Journal of Advanced Nursing*, 128, 298-304
- 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*, 45(2), 327–365
- Ibarra, H., Kilduff, M., Tsai, W. (2005), Zooming in and out: Connecting Individuals and Collectivities at the Frontiers of Organizational Network Research, *Organization Science*, 16(4), 359–371
- Jenkins, J., Dredge, D., Taplin, J. (2011), Destination planning and policy: process and practice in Y. Wang, A. Pizam (a cura di), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK
- Keller, P. (2000), Le organizzazioni turistiche nazionali a una svolta, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

- Keller, P. (2000) *Les facteurs-clés du succès des stations de sport d'hiver, Rapport de base*, Atti del secondo "Congres Mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver", Principato di Andorra, 6-8 aprile 2000
- Keller, P. (2002), Le Alpi: mito e realtà di un grande spazio turistico, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Keller, P., Bieger, T. (2005) *Innovation in tourism. Creating customer Value. Atti del 55° congresso AIEST*, AIEST, Brainerd
- Kemmis, S., McTaggart, R. (a cura di) (1988), *The Action Research Planner*, Deakin University Press, Geelong, Australia
- Kilduff, M., Brass, D. J. (2010), Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates, *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317–357
- Kilduff, M., Tsai, W. (2003), *Social Networks and Organizations*, Sage Publications, London
- Kirat, T., Lung, Y. (1999), Innovation and proximity: Territories as loci of collective learning processes, *European Urban and Regional Studies*, 6(1), 27–38
- Kogut, B. (1989), The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198
- Larson, A. (1992), Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships, *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104
- Latour, B. (2005), *Reassembling the social. An introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press, Oxford
- Laws, E. (1995), *Tourist destination management*, Napier University, Edinburgh
- Lazzaretti, L., Petrillo, S. (a cura di) (2006), *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Lazzaretti, L., Capone, F. (2006), Identification and analysis of Tourist Local Systems: an application to Italy (1996-2001), in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Leiper, N. (1979), The framework of tourism, *Annals of Tourism Review*, 6, 390-407
- Leiper, N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne

- Lewin, K. (1946), Action research and minority problems, *Journal of Social Issues*, 2, 34-46
- Liston, C. (1996), Worldwide connections: A status report on interfirm collaboration programs, *Firm Connections*, 4, 1-7
- Macchiavelli, A. (2006), Fattori di stabilità e scenari di cambiamento, in A. Macchiavelli (a cura di) *Il turismo montano tra continuità e cambiamento*, Franco Angeli, Milano
- Macchiavelli, A. (a cura di) (2004), *Il Turismo della neve. Condizioni per operare in un contesto competitivo*, Franco Angeli, Milano
- Manente, M., Cerato, M. (2000), Destination management per creare valore, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano
- Manente, M., Cerato, M., (2002), Metodi e strumenti di analisi per le destinazioni alpine, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Manente, M., Minghetti, V., Cerato, M. (2002), La domanda turistica nelle Dolomiti del Veneto. Segmentazione di mercato per lo sviluppo di nuovi prodotti, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Manente, M., Minghetti, V., Montaguti, F. (2012), Politiche del turismo per una destination governance competitiva: il ruolo dell'Unione Europea, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- Marchioro, S. (2014), Destination Management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74
- Martini, U. (2002), Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- Martini, U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino
- Martini, U. (2010), Destinazione turistica e territorio, in M. Franch (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano

- Maulet, G. (2006), A framework to identify a localised tourism system, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (2006), *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- McEvily, B., Perrone, V., Zaheer, A. (2003), Trust as an Organizing Principle, *Organization Science*, 14(1), 91–103
- McKernan, J. (1991), *Curriculum Action Research. A handbook of methods and resources for the reflective practitioner*, Kogan Publishers, London
- McNiff, J. (2002), *Action Research: Principle and Practice*, Routledge, London
- Moretti, A. (2017), *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*, Springer
- Moretti, A., Zirpoli, F. (2016), A dynamic theory of network failure: the case of the Venice Film Festival and the local hospitality system, *Organization Studies*, 37(5), 607-633
- Murphy, P.E. (1988), Community driven tourism planning, *Tourism Management*, 9, 96–104
- Nordin, S., Svensson, B. (2005), The significance of governance in innovative tourism destinations, in P. Keller, T. Bieger (a cura di) *Innovation in tourism. Creating customer Value: Atti del 55° congresso AIEST*, AIEST, Brainerd
- Normann, R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano
- Osti, L., Brida, J. G., Santifaller, E. (2012), Il fenomeno delle seconde case e il bisogno di governance, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- 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*, Princeton University Press, Princeton,
- Park, S. H. (1996), Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control, *Organization Studies*, 17(5), 795–824
- Pechlaner, H. (1999), Alpine destination management and marketing in Italy, *Turistica*, 8(2/3)
- Pechlaner, H. (2002), Il futuro delle Alpi come Destinazione. Le sfide di una collaborazione alpina sovraregionale, in M. Franch (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Pechlaner, H., Manente, M. (2002), Introduzione, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano

Pechlaner, H., Manente, M. (a cura di) (2002), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano

Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich, F. (a cura di) (2012), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino

Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012), Dal Destination Management alla Destination Governance: Prospettive di gestione di Destinazioni Community e Corporate Based, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino

Pechlaner, H., Raich, F. (2006), Europa als touristisches Ziel. Governance von räumlichen Wettbewerbseinheiten des internationalen Tourismus, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50(2), 85-97

Pechlaner, H., Rienzner, H. (2002), Cooperazione nella distribuzione elettronica in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano

Pechlaner, H., Weiermair, K. (2000) Organizzazioni di destinazione e fabbisogno di competenze in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di) *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Pechlaner, H., Weiermair, K. (2000), Prefazione, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Pechlaner, H., Weiermair, K. (a cura di) (2000) *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Peteraf, M.A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 12, 95–117

Pike, S. (2004), *Destination Marketing Organisations* (Advances in Tourism Research Series), Elsevier, Oxford

Pike, S. (2008), *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford

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

- Podolny, J. M., Page, K. L. (1998), Network Forms of Organization, *Annual Review of Sociology*, 24, 57–76
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York
- Porter, M.E. (1999), *Ser competitivos: Fronteras en expansion*, *Harvard Business Review*, 91, 34–37
- Powell, W. W. (1990), Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336
- Pringle, S. (1994), Destined to fail? An Introduction of the Hi-Line Destination Marketing Systems, in A. Seaton (a cura di) *Tourism: the state of the Art*, John Wiley & Sons, Chichester, UK
- 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(3), 479–516
- Provan, K. G., Kenis, P. (2008), Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252
- Provan, K., Milward, H. (1995), A preliminary theory of interorganizational network effectiveness: a comparative study of four mental health systems, *Administrative Science Quarterly*, 40, 1-33
- Raich, F. (2006), *Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten: ein Ansatz für die Tourismus-Destination*, DUV, Wiesbaden
- Raich, F., Pechlaner, H., Rienzner, H. (2002), Strategie per le destinazioni invernali H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Reason, P. (1994), Three Approaches to participative inquiry, in N K. Denzin, Y. S. Lincoln (a cura di) *Handbook of Qualitative research*, Sage, Thousand Oaks, California
- Rhodes, R. A. W. (2000), The governance narrative: key findings and lessons from the ESRC's Whitehall Programme, *Public Administration*, 78(2)
- Rienzner, H., Pechlaner, H. (2002), Richieste elettroniche nel turismo. Una ricerca empirica in Tirolo, Alto Adige e Trentino, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Rispoli, M., Tamma, M. (1991), *Le imprese alberghiere*, Cedam, Padova

- Rispoli, M., Tamma, M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino
- Ritchie, J.R.B. (1993), Crafting a Destination Vision: Putting the Concept of Resident-Responsive Tourism into Practice, *Tourism Management*, 14, 379-389
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2000), The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, *Tourism Management*, 21, 1-7
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003), *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CAB International, Wallingford, UK
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2011), A Model of Destination Competitiveness and Sustainability, in Y. Wang, A. Pizam (2011) *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*, CAB International, Wallingford, UK
- Rocca, G. (2013), *Dal prototurismo al turismo globale. Momenti, percorsi di ricerca, casi di studio*, Giappichelli editore, Torino
- Rubies, E. B. (2001), Improving public-private sectors cooperation in tourism: a new paradigm for destinations, *Tourism Review*, 56(3), 38-41
- Rullani, E. (1998), La conoscenza come forza produttiva: anatomia del post-fordismo, in L. Cillario, R. Finelli (a cura di), *Capitalismo e conoscenza. L'astrazione del lavoro nell'era telematica*, Manifestolibri, Roma
- Russo, M., Natali, A. (2009), *Politiche industriali per i distretti, politiche di sviluppo ispirate dai distretti. La lezione di Sebastiano Brusco*, disponibile all'indirizzo <http://ideas.repec.org/p/mod/depeco/0620.html>
- Sabel, C. F. (1993), Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy, *Human Relations*, 46(9), 1133-1170
- 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*, Princeton University Press, Princeton
- Sainaghi, R. (2002), Destination management di un distretto alpino. Un approccio basato sui processi, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Schertler, W. (2002), Gestione del rischio come problema strategico delle organizzazioni turistiche e del destination management, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano

- Schrank, A., Whitford, J. (2011), The Anatomy of Network Failure, *Sociological Theory*, 29(3), 151–177
- Sciarelli, S. (a cura di) (2007), *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino
- Scott, R. W., Davis, G. F. (2007), *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle Valley, NJ
- Serafin, M. (2016), Due mondi allo specchio, *Meridiani Montagne*, 83, 24-47
- Serra, F. M. D. (2006), Integrated quality management as part of the strategic management of tourism destinations: a system perspective, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Shani, A., Wang, Y. (2011), Destination image development and communication, in Y. Wang, A. Pizam, (a cura di) *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK
- Smith, S.L.J. (1988), Defining tourism: A supply-side view, *Annals of Tourism Research*, 15, 179-190
- Stamboulis, Y., Skayannis, P. (2003), Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism Management*, 24, 35-43
- Stringer, E. T. (1999), *Action Research*, Sage, Thousand Oaks, California
- Svensson, B., Nordin, S., Flagestad, A. (2006), Destination Governance and contemporary development models, in L. Lazzaretti, S. Petrillo (a cura di) *Tourism local systems and networking*, Elsevier, Oxford
- Tamma, M. (1999), Destination management e logica di Sistema, *La rivista del Turismo*, 1(2), 46–48
- Tamma, M. (2000), Aspetti strategici del destination management, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano
- Tamma, M. (2002), Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- Tamma, M. (2012), Aspetti strategici della destination governance, in H. Pechlaner, P. Panicia, M. Valeri, F. Raich (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino

Tasci, A. (2011), Destination branding and positioning, in Y. Wang, A. Pizam, (a cura di), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK

Tasselli, S., Kilduff, M., Menges, J. I. (2015), The Microfoundations of Organizational Social Networks: A Review and an Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 41(5), 1361–1387

Teece, J. T., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533

Tobias-Miersch, Y. (2016), Beyond Trust: Towards a Practice-Based Understanding of Governing “Network Organizations”, *Journal of Management & Governance*, 1–26

Tschurtschentaler, P. (1999), Destination Management als (vorläufiger) Endpunkt der Diskussion der vergangenen Jahre im alpinen Tourismus, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destinations-Management. Führung und Vermarktung von touristischen Zielgebieten*, Wien

Tschurtschentaler, P. (2000), Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Tuan, Y. F. (1979), *Landscapes of fear*, Pantheon Books, New York

Turrini, A., Cristofoli, D., Frosini, F., Nasi, G. (2010), Networking Literature about Determinants of Network Effectiveness, *Public Administration*, 88(2), 528–550

Unioncamere del Veneto (2012), *Crisi e trasformazione dei distretti industriali veneti. Gioielli, occhiale e calzature a confronto*, Quaderni di Ricerca di Unioncamere Veneto, disponibile all’indirizzo http://www.unioncameredelveneto.it/userfiles/ID191_QdR16xweb.pdf

UNWTO (2013), *Tourism Highlights. 2013 Edition*, UNWTO

Uysal, M., Harrill, R., Woo, E. (2011), Destination marketing research: issues and challenges, in Y. Wang, A. Pizam (a cura di), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK

Uzzi, B. (1996), The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 61, 674-698

- Uzzi, B. (1997), Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67
- Viganò, G. (2002), Indicazioni di policy per lo sviluppo turistico della montagna, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di) *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano
- Visconti, F. (1996), *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Egea, Milano
- Wang, Y. (2008), Collaborative destination marketing: roles and strategies of convention and visitor bureaus, *Journal of Vacation Marketing*, 14, 191-209
- Wang, Y. (2011), Destination Marketing and Management: Scope, Definition and structures, in Y. Wang, A. Pizam (a cura di), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK
- Wang, Y., Pizam, A., (a cura di) (2011), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK
- Wang, Y.C., Xiang, Z. (2007), Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing, *Journal of Travel Research*, 46, 75–85
- WCED (1987), *Our Common Future: Report*, WCED
- Weiner, B. J., Alexander, J. A. (1998), The challenges of governing public-private community health partnerships, *Health Care Management Review*, 23(2), 39–55
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171–180
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press, New York
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York
- WTO (1995), *Concepts, definitions and classifications for tourism statistics. Technical Manual n. 1*, WTO
- Zanderigo Rosolo, G. (2013), *I “laudi” delle regole di Candide, Lorenzago e San Vito in Cadore*, Istituto Bellunese di Ricerche Sociali e Culturali, Belluno

Sitografia

Algudnei, <http://www.algudnei.it/>

Alte Dolomiti, <https://www.alte-dolomiti.it/it/>

Annuario del Turismo Provincia di Trento,
<http://www.statweb.provincia.tn.it/movTuristico/data.asp?db=annuarioturismo&sp=spArrPresEsAlbXAmbProvMes&stag=1>

Censimento industria ISTAT, <http://dati-censimentoindustriaeservizi.istat.it/Index.aspx?lang=it#>

Censimento popolazione ISTAT, <http://dati-censimentopopolazione.istat.it/Index.aspx?lang=it#>

Chei d Santa Plonia, <http://www.cheidsantaplonia.it/carnevale.html>

CIPRA, <http://www.cipra.org/it/pubblicazioni>

Comelico Superiore, https://it.wikipedia.org/wiki/Comelico_Superiore

Comelico, <https://it.wikipedia.org/wiki/Comelico>

Comelico-Sappada, http://www.comelicotrekking.com/?page_id=205

Comune di Comelico Superiore, <http://www.comelicosuperiore.info/>

Comune di Danta di Cadore, <http://www.dantadicadore.info/>

Comune di San Nicolò di Comelico, <http://www.sannicolo.bl.it/>

Comune di San Pietro di Cadore, <http://www.sanpietrodicadore.info/>

Comune di Santo Stefano, <http://www.santostefanodicadore.info/>

Comune di Sappada, <http://www.comune.sappada.bl.it/>

Danta di Cadore, https://it.wikipedia.org/wiki/Danta_di_Cadore

DMO Dolomiti,
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kKZA7e2gGFQJ:repository.regione.veneto.it/public/84b26f7634c7425ec9d4b9981c9350f3.php%3Folang%3Dit%26dl%3Dtrue+&cd=3&hl=it&ct=clnk&gl=it>

Dolomiti Unesco, <http://www.dolomitiunesco.info/?gruppo-dolomitico=dolomiti-settentrionali>

eTourism,
<http://etourism.economia.unitn.it/projects/1?title=Dettagli+del+progetto>

Flussi turistici Alpago, Servizi Informativi Provincia di Belluno,
http://serviziinformativi.provincia.belluno.it/images/Montagna/Turismo/FLUSSI_TURISTICI_ALB_ALPAGO.pdf

Flussi turistici Comelico Sappada, Servizi Informativi Provincia di Belluno,
http://serviziinformativi.provincia.belluno.it/images/Montagna/Turismo/FLUSSI_TURISTICI_ALB_COMELICO_SAPPADA.pdf
http://serviziinformativi.provincia.belluno.it/images/Montagna/Turismo/FLUSSI_TURISTICI_ALB_COMELICO_SAPPADA.pdf

Infodolomiti, <http://www.infodolomiti.it/vivere-le-dolomiti/destinazioni-turistiche/val-comelico-e-sappada/6814-l1.html>

ISTAT, <http://dati.istat.it/#>

Nevelandia, <http://www.nevelandia.it/>

San Nicolò di Comelico,
https://it.wikipedia.org/wiki/San_Nicol%C3%B2_di_Comelico

San Pietro di Cadore, https://it.wikipedia.org/wiki/San_Pietro_di_Cadore

Santo Stefano di Cadore,
https://it.wikipedia.org/wiki/Santo_Stefano_di_Cadore

Sappada, <https://it.wikipedia.org/wiki/Sappada>

Servizi Informativi della Provincia di Belluno,
<http://serviziinformativi.provincia.belluno.it/index.php/pubblicazioni-montagna>

Sextner Dolomiten/ Drei Zinnen, <http://senfter-holding.com/sextner-dolomiten-ag/?lang=it>

Sistema Indicatori Territoriali ISTAT, <http://sitis.istat.it/html/>

Sistema Statistico Regionale del Veneto,
http://statistica.regione.veneto.it/jsp/linea.jsp?tipo=Presenze&x2=3&comprensorio=s&apt=01_Dolomiti-Cortina

SNAI, <http://www.agenziacoesione.gov.it/it/arint/>

Statistiche turistiche comunali, <http://www.fabiadisconzi.com/open-veneto/turismo-stats/index.html>

Tesi di Laurea D'Ambros Rosso Valentino,
<https://www.scribd.com/document/216865376/Tesi-di-Laurea-Percorsi-di-sviluppo-e-prospettive-sostenibili-in-montagna-Comelico-Superiore-tra-marginalita-e-nuove-opportunita-Capitolo-Terzo>

Unione Montana Comelico Sappada, <http://www.cmcs.it/>

UNWTO, <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2016-edition>

Val di Fassa, https://it.wikipedia.org/wiki/Val_di_Fassa

Val di Fassa, <https://www.visitfassa.com/val-di-fassa/>

WCED, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

WHC Unesco, <http://whc.unesco.org/uploads/nominations/1237rev.pdf>

Ringraziamenti

Questo lavoro di tesi conclude un percorso universitario: due anni splendidi, di grande crescita culturale e personale, probabilmente la migliore scelta che io abbia mai fatto.

Desidero innanzitutto ringraziare la professoressa Anna Moretti: perché ha saputo essere una grande insegnante e una grande guida, trasmettendomi conoscenze fondamentali e aiutandomi in ogni passo di questo lavoro. La sua presenza costante non si è di certo limitata all'aspetto didattico: il suo lato umano, che mi ha permesso occasioni di confronto ben al di là del "lavoro di tesi", la rende una figura eccezionale nel mondo universitario. Averla avuta come relatrice è una fortuna come studentessa, come persona e come donna.

Desidero poi ringraziare la mia grande famiglia, tutta, da Marcello a Pietro, per il supporto fondamentale che mi ha dato, non soltanto negli ultimi due anni. In particolar modo un enorme grazie alla mia mamma Elisabetta, che con non poche difficoltà mi ha sempre spinto avanti, sopportando i miei "spigoli", dandomi enorme fiducia, lasciandomi correggere da sola i miei sbagli, aiutandomi a crescere. Naturalmente tutto questo non sarebbe stato possibile senza la nonna Mila: donna straordinaria, che avrei voluto ancora al mio fianco in questo momento.

Grazie poi, naturalmente, a Silvia e Giulia, che hanno reso questi due anni fantastici, pieni di vita e di risate, di condivisione e di amicizia. Un grazie speciale alla mia amica-pita Luana, perché senza le merende e le sue parole sagge probabilmente qui non ci sarei mai arrivata.

Naturalmente, *last but not least*, grazie a Massimiliano, il mio cielo e la mia roccia, che con costanza e amore mi ha sempre sostenuto, condividendo tutte le difficoltà e tutte le soddisfazioni di questo percorso, aiutandomi a crederci. Grazie di tutta la vita vissuta assieme, di tutta la pazienza, di tutte le emozioni.

Grazie infine alle molte persone che mi hanno regalato il loro tempo e la loro attenzione, per confronti e scambi di opinioni fondamentali nella costruzione di questo lavoro.