

AZIONE 1:

Sviluppo di un modello di governo “strategico” in grado di supportare le Destinazioni di Benessere nel percorso di sviluppo

Università di Urbino

(DESP – Dipartimento Economia Società e Politica)

A cura di: **Mauro Dini¹** e **Tonino Pencarelli²**

¹ Assegnista di ricerca e docente a contratto di economia e management del turismo nell'Università degli studi di Urbino

² Professore ordinario di economia e gestione delle imprese nell'Università degli Studi di Urbino

IL GOVERNO STRATEGICO DELLE DESTINAZIONI DI BENESSERE: UN APPROCCIO ESPERIENZIALE E SISTEMICO VITALE

1.1 Sviluppo di un modello teorico in grado di qualificare l'assetto strategico della Destinazione	3
1.1.1 Il concetto di Benessere Soggettivo e le implicazioni nel turismo	3
1.1.2 Il concetto di Destination Management legato alla logica del Sistema del Benessere	6
1.1.3 Il governo della Destinazione: alcune riflessioni teoriche	11
1.1.4 L'Approccio Sistemico Vitale per il governo strategico delle destinazioni di Benessere	14
1.1.5 I ruoli di governo nell'articolazione del processo decisionale territoriale delle destinazioni di Benessere	19
1.1.5.1 Il soggetto ordinatore	20
1.1.5.2 Il soggetto coordinatore	22
1.1.5.3 Il soggetto proponente	24
1.1.6 I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa	25
1.2 Identificazione di modelli di destinazione	28
1.3 Sviluppo di un modello teorico che prenda in considerazione le diverse componenti della Destinazione (struttura, sociale, competitiva, ecc)	34
1.3.1 La formula strategica per le destinazioni di benessere come strumento per il successo competitivo	34
Bibliografia	43

IL GOVERNO STRATEGICO DELLE DESTINAZIONI DI BENESSERE. UN APPROCCIO ESPERIENZIALE E SISTEMICO VITALE

1.1 Sviluppo di un modello teorico in grado di qualificare l'assetto strategico della Destinazione

1.1.1 Il concetto di Benessere Soggettivo e le implicazioni nel turismo

Da alcuni autori oggi il Benessere viene spesso inteso come “stato di felicità”, che di fatto si costituisce come traguardo “ideale” della vita delle persone e in generale della società. In questo senso nella letteratura diversi studi si sono posti l’obiettivo di comprendere “cosa” possa rendere felici le persone (Lyubomirsky e Lepper, 1999; Fortezza ; Layard, 2006; Sirgy, 2010).

Secondo Müller e Lanz-Kaufmann (2001) il benessere può essere definito come uno stadio di equilibrio tra corpo, spirito e mente, il che include aspetti e dimensioni diversi come l’idoneità fisica, la cura della bellezza, le abitudini alimentari, uno stato di rilassamento e le attività mentali e intellettuali.

Tuttavia poiché il concetto di “Felicità” coinvolge tutti gli aspetti dell’essere umano, qualificandone la qualità di vita, secondo una prospettiva olistica ed integrata, superando dunque il concetto di salute, nella letteratura sono stati introdotti il concetto di “Benessere Soggettivo” (SWB) e “Qualità della vita (QOL) che fissano un principio generale, ovvero il Benessere delle persone si caratterizza per dinamiche strettamente personali e soggettive.

Obiettivo degli studi sul SWB è proprio quello di comprendere cosa rende felici le persone (Diener, 1984), prendendo in considerazione sia elementi oggettivi, come la ricchezza e le circostanze materiali, sia elementi soggettivi come l’emozione. In generale è ampiamente riconosciuto come il Benessere soggettivo comprenda più dimensioni, e oggi uno degli obiettivi più importante dello stato moderno è proprio quello di definire gli elementi che lo caratterizzano (Andrews, 1974).

Tabella 1: Subjective Well-Being nella letteratura internazionale

Campbell (1976)	Goal to expand the definition beyond happiness and life satisfaction in order to identify the major dimensions of the experience of well-being.
Emmons (1986)	SWB consists of three primary components: positive affect, negative affect, and life satisfaction (p. 1058).
Diener (1994)	Humans are not only capable of appraising events, life circumstances, and themselves, but they make such appraisals continuously (p. 106 e 107).
Diener (1996)	SWB comprises people's evaluative responses to their lives e both cognitive and emotional responses (p. 390).
Vittersø (2004)	SWB comprises people's evaluative responses to their lives usually denoted "satisfaction" (p. 299).
Neal et al. (2007)	SWB is part of the subjective QOL measurement that attempts to measure the perceived satisfaction that individuals report experiencing in their lives (p. 154).
Sirgy (2010)	Life satisfaction/overall happiness in life.
Michalko and Ratz (2010es)	SWB is influenced to a great extent by the individual's requirements and expectations: once these are satisfied, they can consider themself essentially a happy person (p. 37).
Dolnicar et al. (2012)	Happiness. To understand it, it is important to measure the individual's cognitive and affective reactions to specific domains of life (p. 63).

Fonte: Holm *et al.*, (2017)

Nelle recenti concettualizzazioni, il SWB è un concetto che incorpora valutazioni generiche di soddisfazione della vita in generale, livelli di soddisfazione in singoli ambiti, valutazioni soggettive di benessere emotivo, sociale e psicologico che consentono all'individuo di raggiungere uno stato complessivo di Benessere (McCabe e Johnson, 2013).

Tra le principali dimensioni che la letteratura identifica nella composizione del SWB, troviamo il capitale economico, sociale e umano (Distante, 2013; Hochman e Skopek, 2013; Sarracino, 2014), e solo recentemente alcuni autori hanno esplorato anche gli effetti del capitale erotico (Hamermesh e Abrevaya, 2013; Requena, 2017), che secondo Hakim (2010) può essere interpretato come la capacità umana di esercitare il potere e influenzare gli altri attraverso la bellezza e l'appeal.

Ora il punto è evidenziare in che modo il concetto di SWB può essere applicato al fenomeno turistico. Diversi studiosi negli ultimi anni si sono cimentati nel dibattito sulle implicazioni che il concetto di SWB ha nei confronti del turismo.

La maggior parte di essi si è concentrata sulla comprensione delle motivazioni e sugli effetti che la vacanza può avere nei confronti dello SWB dei turisti (Neal *et al.*, 1999, 2004); recenti ricerche hanno invece mirato a dimostrare che le vacanze hanno un impatto sulla qualità della vita QOL (Dolnicar *et al.*, 2012).

E' tuttavia ormai ampiamente dimostrato che le esperienze turistiche (Pine e Gilmore, 2000, Pencarelli e Forlani, 2018; Pencarelli et al, 2018) producono effetti positivi e rigenerativi sui turisti, essendo esse, ad alto livello di coinvolgimento, e quindi in grado di contribuire alla crescita e all'auto-sviluppo del turista (Li, 2000; Richards, 1999).

In letteratura si possono mettere in evidenza due principali filoni di ricerca sull'impatto delle vacanze nei confronti del SWB.

Il primo sostiene che le esperienze turistiche possono produrre direttamente effetti positivi nella dimensioni della vita generale, “*come quella sentimentale, sociale, familiare, spirituale e lavorativa...*” e di conseguenza questi effetti positivi contribuiscono direttamente alla soddisfazione della vita o felicità (Sirgy, 2010).

Il secondo filone invece sottolinea come le esperienze limitino il miglioramento dei livelli di SWB al solo periodo della vacanza (De Bloom *et al.*, 2012), mettendo in luce come i livelli di salute e benessere siano migliorati nel corso della stessa, ma al termine essi sono tornati rapidamente ai livelli base. In questo caso all’esperienza turistica viene associato un impatto positivo sulla dimensione emotiva del SWB, ma nullo o debole sul miglioramenti della condizione generale di salute e di benessere (cognitiva).

Nonostante l’obiettivo finale di un’esperienza turistica dovrebbe essere quella di incidere sul benessere delle persone in ottica di lungo termine (Schobersberger, 2004), la maggior parte degli studi ha adottato il secondo approccio, e tra questi quello più significativo rimane quello di Gilbert e Abdullah (2004).

L’evoluzione degli studi sull’impatto delle vacanze sul SWB, ha consentito di sviluppare un approccio più integrato e multidimensionale (Hojman e Miranda, 2018), consentendo di esplorare come le esperienze turistiche interagiscono con diversi aspetti del benessere.

Diversi sono gli studi che hanno provato a misurare l’impatto dei diversi ambiti del benessere sul SWB, prendendo in considerazione ad esempio le attività in camminata o bike (Singleton, 2018), la tipologia di trasporti adottata (Delbosc, 2012; Reardon e Abdallah 2013), l’assistenza sociale, intesa come benefici sanitari e sociali portati a persone svantaggiate (Minnaert e Schapmans, 2009; McCabe, 2009), le attività turistiche ad alto rischio (Holm *et al.*, 2017) e le attività spirituali (Smith e Puczko, 2012). Ricerche correlate hanno anche dimostrato gli effetti positivi delle vacanze più lunghe su SWB (De Bloom *et al.*, 2012).

Ai fini del presente lavoro piuttosto che approfondire il tipo di impatto che le esperienze turistiche possono avere sui livello di SWB (emotiva o cognitiva), è utile assumere che esiste una relazione positiva (o negativa/positiva se si tratta di esperienze ad alto rischio) tra fruizione turistica e benessere soggettivo generale dei turisti.

1.1.2 Il concetto di Destination Management legato alla logica del “Sistema del Benessere”

Secondo Martini (2000) l’attività di Destination Management può essere definita come l’insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming.

E’ bene precisare, che quando si affronta il tema del Destination Management occorre tenere presente che la destinazione, può assumere significati spesso assai dissimili e non sempre facilmente conciliabili.

Il problema che si pone rispetto all’analisi del fenomeno dal punto di vista manageriale è quello di delimitarne i confini, individuarne gli attori e i relativi comportamenti.

Secondo la prospettiva di analisi di tipo economico-aziendale, una destinazione non può essere ricondotta semplicemente ad un luogo, un’ubicazione o ad una località geografica-territoriale con confini amministrativi ben definiti.

Sulla scia del contributo di Franch (2002), si è rilevato come i tentativi definitivi di destinazione possano essere collocati nell’alveo di tre prospettive di fondo: la prospettiva della domanda, quella dell’offerta e un terzo approccio che sovrappone le due prospettive considerando una destinazione un luogo reputabile tale sotto il profilo dei produttori e dei consumatori.

Secondo la prospettiva della domanda le destinazioni turistiche sono definite e qualificate dall’insieme di prodotti, servizi e fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di attrarre i turisti in uno specifico luogo in cui la localizzazione geografica è uno dei fattori che compongono una destinazione turistica (Bieger, 2000; Buhalis 2000, Martini, 2000 e 2005).

Il comune denominatore per questi studiosi è l’esperienza del turista che, selezionando e combinando gli elementi a lui più consoni che andranno a comporre la vacanza, definisce la destinazione.

In questa prospettiva, lo studio della gestione della destinazione si indirizza sull’individuazione delle caratteristiche dei segmenti di domanda e sull’analisi motivazionale e comportamentale dei turisti.

Dal punto di vista dell’offerta, la destinazione è legata al territorio, al sistema di produzione ed ai prodotti offerti ed essa giunge a coincidere con *“il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione”* (Franch, 2002). Fanno riferimento a questa dimensione Tamma (2002) e Brunetti (2002), che definiscono la destinazione

come un sistema di offerta legato ad una specifica area, mentre altri autori legano il concetto di sistema di offerta con uno specifico prodotto turistico (Bieger, 2000) o prodotto turistico globale (Rispoli e Tamma, 1995).

In questa prospettiva, parlare di destinazione implica prendere in esame il concetto di sistema di offerta, inteso nel senso generale di un'insieme di più elementi tra loro in relazione, tra cui prodotti, servizi, elementi naturali ed artificiali.

Infine, nella letteratura esiste un terzo approccio, definito olistico, che da un punto di vista concettuale tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico identificata dall'offerta e dai contenuti del prodotto percepiti dalla domanda (Manente e Cerato, 2000; Furlan, 2007; Pencarelli e Splendiani, 2008).

E dunque la destinazione, secondo Pencarelli e Splendiani (2008), può essere definita come *“il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita”*.

Definito il concetto di Destinazione, occorre chiarire il concetto stesso di destinazione di Benessere (wellness destination), in quanto si tratta di un termine ampiamente usato, ma del quale non esiste una univoca definizione.

Prendendo in considerazione il modello dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000), il concetto di “destinazione di Benessere” fa riferimento alla capacità di un sistema di allestire un'offerta³ di prodotti turistici complessi (*output*) legati alle differenti tipologie di offerte del “Comparto del Benessere” (Pencarelli e Dini, 2017).

Partendo dal presupposto che il concetto di Benessere si riferisce a cose diverse (Kelly, 2010), che si differenziano in base ai contesti di applicazione (es: differenti paesi o zone territoriali) e alla domanda servita (servizi termali, benessere in senso proprio, sportivo, ecc), il concetto di

³ Secondo Pencarelli (2010) tale offerta viene allestita dal sistema del valore turistico (le imprese e le altre organizzazioni che operano nella destinazione) per fornire al mercato proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e servizi, si concretano in prodotti (pacchetti) ad alto contenuto esperienziale realizzabili facendo leva su una pluralità di soggetti e risorse (operatori privati, istituzioni pubbliche, agenti informativi, risorse fisiche, ambientali, finanziarie, immateriali e tecnologiche, ecc) e combinando in vario modo *commodities*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni in logica *bundling*.

La progettazione e composizione del pacchetto può essere posta in essere da operatori specializzati nella produzione di viaggi organizzati (*tour operator*, agenzie di viaggio con funzioni di *tour organizer*), ovvero può essere auto-prodotta dagli stessi consumatori (i cosiddetti turisti fai da te), secondo differenti modelli di raccordo tra domanda e offerta turistica: modello intermediato, nel primo caso, modello a contatto diretto, nel secondo.

In entrambi i casi, tuttavia, la capacità di una destinazione di fornire prodotti turistici di elevata qualità dipende fortemente dalla cooperazione tra settore pubblico e settore privato e dalla collaborazione tra tutti i fornitori di servizi della destinazione.

“Destinazione di Benessere” assume un carattere generale, che è possibile circoscrivere solo in base alle strategie di posizionamento della destinazione stessa.

Secondo Pencarelli e Dini (2017) i sistemi di offerta che rientrano nella classificazione generale di Sistema del Benessere sono così classificati:

1. Offerta termale;
2. Offerta di servizi per la cura del corpo (spa, beauty farm, wellness, ecc.);
3. Offerta di servizi sanitari e di medicina estetica;
4. Offerta di prodotti alimentari ed enogastronomici di qualità;
5. Offerta di strutture al servizio di attività sportive, sia indoor che all'aria aperta;
6. Offerta di servizi per la fruizione di esperienze naturalistiche ed ambientali;
7. Offerta di servizi per la fruizione di esperienze culturali e artistiche;
8. Offerta di servizi per la fruizione di esperienze religiose e spirituali;
9. Offerta di servizi per la fruizione di esperienze di intrattenimento e spettacolo.

I primi tre sistemi di offerta possono essere inclusi in un insieme definito Health tourism (Szymanska, 2012; Panfiluk, 2016) e attengono alla parte più tradizionale del concetto di Benessere, mentre i restanti servizi possono essere definiti “emergenti”, in una concettualizzazione di Benessere olistico ed integrato.

Quindi un ruolo centrale nella definizione della tipologia di Destinazione di Benessere circoscritta ad un caso specifico dipenderà principalmente dal tipo di domanda servita (definita strategicamente) e dai relativi servizi che verranno erogati per rispondere alle esigenze di quel particolare segmento.

Anche secondo Mueller e Kaufmann (2001), ai fini della definizione della strategie delle Destinazioni di Benessere è decisivo identificare il tipo di domanda e le relative preferenze in termini di servizi di Benessere.

Di conseguenza diventa fondamentale per i responsabili della Destinazione e dei sistemi di offerta implementare strategie di marketing e comunicazione appropriate per i segmenti di mercato prescelti, caratterizzando e posizionando così la Destinazione di Benessere per uno o più sistemi di offerta.

A questo scopo, l'analisi del comportamento dei viaggiatori target è necessaria al fine di identificare le caratteristiche di acquisto e consumo come il potenziale di spesa, la lunghezza del

soggiorno nella destinazione, il motivo della visita e l'importanza che il turista attribuisce a ciascun componente del sistema di offerta.

L'attenzione al turista e alle sue modalità di consumo al fine di definire le strategie a livello di destinazione di Benessere è stato negli ultimi anni oggetto di attenzione da parte degli studiosi: differenti ricerche hanno infatti tentato di misurare le attitudini e le capacità di spesa degli stessi, in particolare rispetto ai seguenti sistemi di offerta: turismo delle Spa e benessere (Lee e King, 2008, Medina-Munoz e Medina-Munoz, 2010), turismo dello yoga (Cheer et al., 2017, Sharma e Nayak, 2018), turismo Alpino (Weiermair e Steinhäuser, 2003), turismo rurale e naturalistico (Fredman, 2008; Kastenholz, 2005; Felesenstein e Fleischer, 2003), turismo nei parchi nazionali (White e Stynes, 2008; Downward e Lumsdon, 2004), turismo storico e legato agli eventi (Taylor *et al.*, 1993; Thrane, 2002;) e turismo enogastronomico (Skuras *et al.*, 2006).

Le politiche di posizionamento definiranno anche il ruolo stesso della Destinazione, in termini di allestimento del sistema di offerta (pubblici e privati). Nel caso di prodotti specifici ed esclusivamente relativi a servizi di Health Tourism (termale, spa, sanitario, medicina estetica, ecc), il ruolo della Destinazione risulterà minore, mentre nel caso di strategie che prendono in considerazione servizi afferenti a diversi comparti del Sistema del Benessere (Health tourism e emergenti) la Destinazione svolgerà un ruolo più importante, completo e soddisfacente nei confronti dei turisti (Ali-Knight e Ensor, 2017).

Tuttavia, secondo Halloway (2006), il successo dei sistemi di offerta nell'attrarre i turisti dipenderà sempre di più dalle caratteristiche della Destinazione in cui sono localizzati, in termini di attrazioni, strutture, accessibilità e clima.

Quindi anche nel caso di sistemi di offerta che prendono in considerazione singoli servizi afferenti al sistema del Benessere (health tourism), il ruolo delle politiche della DMO risulterà comunque fondamentale in termini di immagine e brand positioning, di risorse turistiche e di attrazioni capaci di assicurare un adeguato livello di sostenibilità del territorio (Ritchie e Crouch, 2003).

In questo senso lo studio di Didascalou (2009), ha dimostrato come stessi sistemi di offerta (es. termale), possono avere diversi gradi di successo in base al tipo di localizzazione e di conseguenza al tipo di Destinazione in cui sono insediate le strutture.

In questa linea di integrazione concettuale si colloca il concetto di destinazione di Benessere assunta in questo contributo, che verrà analizzata secondo l'approccio distrettuale e sistemico vitale (Golinelli C. M., 2002), prendendo in considerazione anche il modello dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore; 2000, Pencarelli *et al.*, 2015).

Alla luce di questi due modelli emerge che la destinazione turistica di Benessere è costituita da un insieme di risorse e di imprese produttrici di commodity, beni, servizi, esperienze e trasformazioni collegati al Sistema Allargato del Benessere, con l'obiettivo di allestire un'offerta di prodotti turistici complessi a forte contenuto esperienziale (*output*), realizzata dai produttori o auto-composta dal turista stesso (Pencarelli e Splendiani, 2008). Si tratta di offerte economiche a valore progressivamente crescente all'aumentare dell'importanza del ruolo del territorio e dell'ambiente, del personale e della comunità di front office, delle componenti immateriali e di servizio e soprattutto del turista (Pencarelli e Forlani, 2006).

I territori/destinazioni rappresentano in sostanza il *palcoscenico* per allestire diversi prodotti turistici di Benessere. Se dal lato della domanda le esperienze turistiche possono qualificarsi come “*eventi personali e coinvolgenti che comportano uno spostamento spaziale e una durata temporale che include un pernottamento*” (Pencarelli e Splendiani, 2010), dal lato dell'offerta il prodotto turistico di Benessere è il risultato di un'offerta sistemica di beni e servizi, termali, ambientali, culturali, enogastronomici, ecc.. Tale offerta deve essere allestita dal sistema di produzione turistico per fornire alla clientela proposte economiche che, andando oltre il semplice mix di beni e servizi, si indirizzino consapevolmente verso l'offerta di *prodotti ad alto contenuto esperienziale* la cui realizzazione implica vari gradi di utilizzo di *commodity*, beni, servizi, esperienze e trasformazioni da parte dei turisti, protagonisti dei processi di co-creazione di valore⁴.

⁴ Nel turismo il prodotto domandato e offerto è un prodotto-esperienza (Pine e Gilmore, 2000) e comunque un prodotto a forte connotazione immateriale ed esperienziale, ove il cliente gioca un ruolo critico, fino a diventare fruitore e produttore di trasformazioni del suo stato, del suo modo di essere, di se stesso: un cliente produttore e prodotto delle attività turistiche, come avviene nel caso di esperienze turistiche nelle fattorie didattiche o nei centri benessere. Nell'ottica di Pine e Gilmore (2000) prendendo in considerazione due dimensioni, *la partecipazione degli ospiti* (passiva, attiva) e *il tipo di connessione o rapporto ambientale* che unisce i clienti con l'evento (Assorbimento, immersione) e esistono quattro tipi di esperienze:

- Esperienza di intrattenimento: quando gli individui assorbono passivamente quello che accade, attraverso i sensi (es: ascolto della musica);
- Esperienza educativa: l'individuo assorbe l'evento partecipandovi attivamente con il corpo o con la mente (es. nell'ambito della formazione);
- Esperienza estetica, l'individuo si immerge fisicamente in un evento ma resta passivo (es: visitare) una galleria d'arte o il guardare il sole che sorge in riva al mare)
- Esperienza di evasione: l'individuo è totalmente immerso nell'esperienza, partecipa in maniera attiva (es.: il casinò).

1.1.3 Il governo della Destinazione: alcune riflessioni teoriche

Prima di fornire un modello teorico che consenta di implementare le politiche strategiche per il controllo della Destinazione, è utile soffermarsi sugli approcci teorici che interessano il governo delle destinazioni turistiche, e in particolare rispetto alle tipologie a cui fa capo il coordinamento della destinazione.

Un'impostazione debolmente gerarchica è quella di Brunetti (2002), il quale sostiene che *“occorre un giusto bilanciamento tra managerialità e spontaneità, al fine di non snaturare la località facendole perdere l'essenziale carattere dell'autenticità. Il rischio di influenzare la destinazione con logiche puramente aziendali in un contesto particolare può togliere al turista il piacere di scoprire attraverso visite personalizzate la destinazione”*. In sintesi occorre individuare modalità e forme per riuscire a coordinare i soggetti della località, ovvero attivare funzioni di metamanagement, nel senso di governo di ordine superiore, che vada al di là del management delle singole organizzazioni, in grado di definire una politica turistica comune. Il compito di coordinamento dovrebbe essere affidato ad organismi leggeri, attivati sulla base di progetti concreti, intorno ai quali il consenso si aggrega in funzione dei risultati raggiunti, evitando di assegnare le funzioni di governo a strutture ad hoc con il rischio di arrivare a derive burocratiche.

Un secondo modello è quello di Tamma (2002), che sottolinea come *“le peculiarità di ciascuna destinazione possono far emergere diverse figure chiave, così come il processo di cambiamento può essere innescato da una o più iniziative, di portata più o meno ampia, con un numero di attori più o meno vasto. In realtà non vi è un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione. In breve si può qui ricordare che parte degli orientamenti storici prendono in considerazione il ruolo del pubblico e del privato”*. Quindi la capacità di competere di una destinazione si deve fondare su un disegno strategico complessivo e coerente, che non può essere affidato esclusivamente alle istituzioni pubbliche, ma a forme di collaborazione pubblico e privato per costituire soggetti in grado di governare e sostenere lo sviluppo.

Un approccio orientato al governo gerarchico delle destinazioni turistiche è, invece, quello di Martini (2005). L'Autore, dopo aver definito l'attività di Destination Management come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming, suggerisce che *“affinchè una località turistica possa*

affrontare un progetto di Destination Management, deve essere istituita nel suo ambito una struttura organizzativa, grazie alla quale ottimizzare il coordinamento dei sub sistemi che ne fanno parte”.

Tale struttura, denominata Destination Management Company⁵ (DMC), *“ha il compito di seguire il processo attraverso il quale il luogo è trasformato in destinazione; agendo su tutti i fattori che sono in grado di agevolare la generazione di flussi turistici e di garantire che l’esperienza nel luogo sia giudicata in qualità. In questo senso la DMC diviene l’organismo di meta-management che gestisce il marketing della destinazione, inteso come l’insieme di attività attraverso le quali agire sui meccanismi di scambio fra la domanda e l’offerta turistica”.*

Anche Buhalis D. (2000) ritiene che *“le destinazioni debbano essere governate da una Destination Management Organisation⁶ (DMO), responsabile per la progettazione e il marketing della destinazione e avente il potere e le risorse per intraprendere azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi strategici”.* Buhalis individua quattro obiettivi strategici propri della DMO: a) migliorare la prosperità di lungo periodo della popolazione locale; b) intrattenere i turisti massimizzando la loro soddisfazione; c) massimizzare la profittabilità delle imprese locali ed il relativo effetto moltiplicatore; d) ottimizzare gli impatti delle attività turistiche assicurando un equilibrio sostenibile tra i benefici economici ed i costi in termini ambientali e socioculturali. Il raggiungimento di tali obiettivi dipende, secondo l’Autore, dal processo dinamico che intercorre tra i vari stakeholders (Figura 2) della destinazione.

⁵ L’autore sostiene che la DMC deve riguardare:

- L’analisi del mercato, grazie alla quale conoscere l’evoluzione dei gusti e dei comportamenti dei turisti, nonché la situazione competitiva esistente;
- La gestione dei fattori di attrattiva disponibili e realizzabili, quindi la generazione del prodotto turistico che la località è in grado di offrire rispetto all’andamento della domanda;
- L’attivazione delle politiche della qualità offerta, attraverso le quali garantire il rispetto di determinati standard da parte delle diverse categorie di operatori;
- Le principali decisioni inerenti il marketing strategico della destinazione, quali la scelta dei target di riferimento e del posizionamento competitivo, l’implementazione del marketing mix attraverso cui raggiungere i mercati;
- La conoscenza della destinazione presso i turisti potenziali;
- La realizzazione dei canali commerciali attraverso i quali raggiungere efficacemente i mercati obiettivo.

⁶ Il World Tourism Organisation definisce la DMO come l’organizzazione responsabile, per il management e il marketing della destinazione che, in generale, rientra in una delle seguenti categorie:

- I. Autorità/organizzazioni nazionali per il turismo, responsabili per la gestione e la promozione del turismo a livello nazionale;
- II. DMO di livello regionale e provinciale;
- III. DMO locale, responsabile per la gestione e il marketing del turismo con competenze su una circoscritta area geografica o città.

Figura 2: Suddivisione stakeholders territoriali

	STAKEHOLDER INTERNI		STAKEHOLDER ESTERNI
	DIRETTI	INDIRETTI	
PRINCIPALI	operatori alberghieri	associazioni di categoria locali	tour operator
	operatori extra-alberghieri		enti di promozione (diversi livelli territoriali e amministrativi)
	operatori dell'intrattenimento (ristoratori, organizzatori eventi, gestori attrazioni turistiche. Noleggio. Ecc.)	assessorato locale al turismo	
		enti di promozione turistica	
SECONDARI	assessorati		
	camere di commercio		
	industrie dell'indotto settori collegati		amministrazioni pubbliche
	università ed enti di ricerca		associazioni ambientaliste
	associazioni ambientaliste locali		industria dell'indotto e settori collegati
	società pubbliche di gestione finanza pubblica		
	banche/istituti finanziari		opinion leaders
	parchi e riserve naturali		società pubbliche
	Residenti		società di certificazione
	società di certificazioni		
	operatori di polizia		

Fonte: Presenza A. (2008)

Pencarelli⁷ (2001) sostiene che il ruolo di architetto e coordinatore del sistema distretto turistico potrebbe essere svolto da un management, emanazione di un soggetto misto, formato da organismi

⁷ Pencarelli (2010) offre un'ulteriore chiave interpretativa dei sistemi di offerta turistica che deriva dall'accostamento con i distretti industriali, secondo il quale all'interno della destinazione è rivedibile l'azione di un distretto turistico, inteso come polo territoriale omogeneo specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale e rappresentato dal complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.)

pubblici privati e retto con forme giuridiche privatistiche atte a favorire l'apertura proprietaria. La presenza del pubblico è importante per facilitare l'acquisizione di risorse e la qualificazione dei fattori ambientali e infrastrutturali fisici ed immateriali (territorio, strade, aeroporti, banda larga, ecc.) e per costruire il consenso degli enti locali e degli altri interlocutori sociali territoriali. La presenza dei privati è invece importante per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni turistiche imprenditoriali e per valorizzare lo spirito d'iniziativa e le competenze manageriali di coloro che sono direttamente a contatto con i turisti nei momenti della verità e che perseguono finalità di creazione di valore economico oltre che sociale ed ambientale.

L'organo di governo dev'essere in grado di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008).

1.1.4 L' Approccio Sistemico Vitale per il governo strategico delle destinazioni di Benessere

Al fine di fornire un modello generale applicabile al governo strategico delle Destinazioni di Benessere si farà riferimento alla teoria riconducibile all'*Approccio Sistemico Vitale (ASV)*⁸ (Golinelli G. M., 2002). Modello inizialmente utilizzato per l'analisi dei sistema d'impresa esso è stato successivamente applicato all'analisi dello sviluppo dei territori e in particolare quelli a vocazione turistica.

localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale e con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita.

Il distretto turistico, come quello industriale, presuppone una determinata impostazione culturale e un modo di operare da parte dei soggetti coinvolti tendente ad eliminare lo spontaneismo e la frammentazione. Vi è dunque la necessità non solo di mantenere coesi gli attori dell'offerta, ma anche quella di offrire un output che risulti essere omogeneo e chiaramente collocabile nel mercato. Sono due, in altri termini, i processi che devono contemporaneamente verificarsi: 1) integrazione dei soggetti, delle risorse e delle attività che rende possibile l'allestimento di un'offerta più aderente al prodotto che l'area intende offrire al mercato; 2) differenziazione dei servizi offerti, che ha lo scopo di identificare e contraddistinguere il sistema locale territoriale e renderlo competitivo rispetto alle aree concorrenti. Il concetto di distretto turistico presuppone, quindi, logiche intenzionalmente collaborative e reciprocamente fiduciarie. Gli attori sono fortemente coscienti di realizzare un prodotto unitario la cui competitività dipende dalla capacità dei soggetti distrettuali di agire collettivamente guidati da obiettivi comuni e condivisi. Viene anche specificato in via preliminare gli elementi su cui tracciare differenze e analogie tra distretti industriali e distretti turistici, ovvero la natura del prodotto offerto, mentre nel distretto industriale si produce un prodotto ad elevato contenuto di materialità nel distretto turistico si produce qualcosa che è estremamente intangibile, ossia ad alto contenuto di immaterialità.

⁸ Per le principali tappe di sviluppo dell'Approccio Sistemico Vitale si vedano: Golinelli G. M., 2000; Barile, 2000; Golinelli G. M., 2002; Golinelli G.M., 2005; Barile, 2006; Barile, 2008; Barile, 2009; Golinelli G.M., 2010; Golinelli G.M., 2011.

La costruzione teorica dell'*ASV* consente, attraverso il proprio schema concettuale, di fornire una descrizione tanto funzionale, quanto operativa, delle organizzazioni nella più ampia accezione del termine. Di conseguenza è possibile usufruire di modelli *sistemico vitali* non solo per rappresentare le organizzazioni imprenditoriali, ma anche per illustrare la dinamica comportamentale di enti, istituzioni e organizzazioni più o meno formali quali i sistemi territoriali, i distretti imprenditoriali, i sistemi di filiera, ma anche i partiti politici, i movimenti culturali, religiosi, lobbistici, ecc. (Barile, 2011).

Un territorio o una destinazione di Benessere sistemico-vitale può essere qualificato dalla presenza di alcuni elementi imprescindibili (Golinelli C.M., 2002):

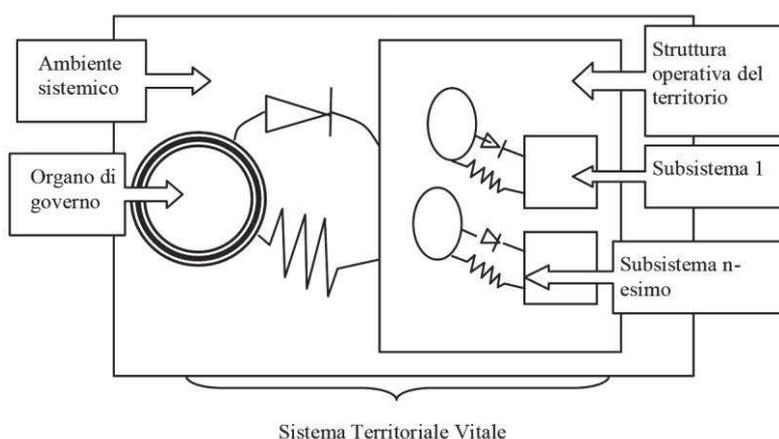
- *vitalità*, intesa come l'esistenza di un organo di governo che progetta e indirizza il territorio;
- *sopravvivenza*, intesa come la finalità ultima del sistema che può essere declinata in una moltitudine di obiettivi in continuo mutamento. Per i territori la sopravvivenza tende ad esplicitarsi attraverso la ricerca di una vocazione, identità ed immagine riconoscibili, tipiche e visibili, in grado di esprimere con coerenza il processo di valorizzazione delle risorse impiegate rispetto ai sovra-sistemi di riferimento. In tal senso una Destinazione Turistica può essere definita come un sistema vitale territoriale avente una preminente vocazione turistica;
- il *grado di compimento dell'organo di governo*, che fa riferimento alla chiarezza dell'indirizzo impresso agli operatori locali, alla visibilità dell'organo stesso come è realmente percepita da parte dei sovra-sistemi, alla condivisione dello schema di ripartizione dei ruoli, al grado di coordinamento effettivo tra le parti del sistema. Nel caso in cui l'organo di governo non esista formalmente, a quel dato livello sistemico non emergono sistemi vitali, ovvero esistono sistemi vitali embrionali, vale a dire semplici aggregati di risorse e operatori privi di uno stringente coordinamento reciproco. Man mano che si forma una volontà di governo del sistema territoriale, emerge un sistema territoriale vitale in via di compimento. Quando l'organo di governo perviene ad un grado di funzionalità tale che la sua azione risulta essere percepita come un sovrasistema da parte di un numero significativo di altri sistemi vitali, allora il sistema vitale può dirsi compiuto;
- *i componenti della struttura operativa del territorio* si identificano con le risorse (spaziali, naturali, umane, sociali, culturali ed economiche), distinguibili tra componenti di dotazione e sistemiche. Per risorse spaziali si intendono le aree entro le quali le interazioni tra le parti del sistema si svolgono; le risorse naturali sono rappresentate dalle entità organiche e

inorganiche; le risorse umane sono rappresentate dalle individualità dei soggetti e dalle comunità che operano nel sistema; le risorse culturali sono i valori condivisi e le conoscenze interiorizzate riferibili ai soggetti operanti nel sistema; le risorse sociali sono tutte le forme di coordinamento e comunicazione tra i singoli soggetti, comprese le associazioni tra gli individui e tra le imprese; infine, le risorse economiche sono le capacità organizzative, gestionali e tecnico-produttive in grado di soddisfare dei bisogni della comunità localizzata, attraverso la produzione di beni e servizi da parte dell'azione di governo delle organizzazioni operanti nel sistema. Tutte le componenti strutturali illustrate concorrono, seppur in diversa misura, alla generazione di valore sociale, di mercato ed economico tramite la produzione e l'erogazione dell'offerta turistica locale. L'evoluzione dei consumi sta determinando nei clienti una crescente richiesta di offerte con maggiori contenuti esperienziali (Pine e Gilmore, 2000; Pencarelli e Forlani, 2018), ed esistenziali (Rifkin, 2000). Per questo, affinché un territorio sistema vitale possa proporsi come destinazione turistica di benessere (una wellness detination), è necessario che essa abbia le caratteristiche di un palcoscenico attrezzato di risorse di valore, uniche, inimitabili ed organizzate, in grado di proporre al mercato esperienze turistiche di benessere significative e distintive;

- I *sovrasisemi* e i *subsistemi* compongono il sistema territorio. Tra sovrasisemi e subsistemi non esiste separazione fisica, poiché le risorse rilasciate dai primi contribuiscono alla formazione delle strutture dei secondi e sono vettori delle pressioni su questi ultimi. E' necessario adottare iniziative che consentano di attivare sinergie sistemiche tra i vari livelli (es. sistema pubblico e privato, sistema dei trasporti, sistema sanitario, sistema dell'accoglienza, sistema culturale, sistema dell'intrattenimento, sistema informativo, ecc.), processo che nella realtà delle destinazioni turistiche risulta molto difficile a causa dei diversi attori coinvolti, che molto spesso fanno emergere problemi di compatibilità tra i diversi interessi presenti nel territorio;
- *Il concetto di Consonanza e risonanza*: il territorio esiste come sistema vitale in quanto l'attività dell'organo di governo delinea le traiettorie di sopravvivenza, permettendo di ottenere, dalle risorse rilasciate dai sovrasisemi, altre risorse utili ai sovrasisemi stessi. Tale compatibilità si traduce in *consonanza* (compatibilità a livello semplicemente strutturale) e *risonanza* (sintonia a livello anche sistemico) tra il sistema territoriale, i suoi subsistemi ed i sovrasisemi. Nell'ambito delle destinazioni, ricercare sintonia a livello sistemico (consonanza e risonanza) è un elemento che assume un ruolo centrale, considerato che realtà

istituzionali e operative troppo frammentate non consentono di attivare politiche turistiche efficaci e tantomeno definire un soggetto leader in grado di svolgere le funzioni di organo di governo. In altre parole, se la strategia definita dall'organo di governo non viene metabolizzata e fatta propria dai sub-sistemi, si rischia che il livello locale adotti iniziative e attività non coerenti con la pianificazione dei livelli superiori.

Figura 3: I sub-sistemi nel sistema vitale territoriale



Fonte: Golinelli C.M., 2002

L'aspetto che a nostro avviso assume un ruolo centrale riguarda il passaggio *da struttura a sistema* che, nella sostanza, non deve ritenersi alternativo, ma deve piuttosto interpretarsi come una modalità sfumata, che consente rappresentazioni composite in cui elementi strutturali e sistemici si integrano e si fondono (Golinelli, 2002; Barile, 2000). E' bene specificare che, se da un lato il sistema necessita obbligatoriamente di una struttura operativa, dall'altro lato non è automatico che una struttura operativa conduca alla realizzazione del sistema desiderato⁹. L'organo di governo è infatti chiamato a distinguere tra le scelte di gestione che attengono alla struttura operativa e le scelte di governo che attengono al sistema nel suo insieme. Dunque il focus va spostato dalla visione statica delle componenti (struttura operativa), alla visione dinamica dei processi realizzabili dal sistema, intesa come capacità di interazione degli elementi strutturali interni ed esterni.

⁹ E' bene specificare che non esistono sistemi vitali territoriali a prescindere dall'intervento e dall'azione umana.

Quest'ultima considerazione apre al dibattito legato al concetto di confine¹⁰; a livello strutturale, un territorio definisce i suoi confini in termini fisici e amministrativi, mentre a livello sistemico tale confine diventa evanescente, non solo includendo nella struttura componenti esterne allo stesso, ma aprendo la dinamica del sistema ad un imprevedibile complesso di interazioni emergenti dall'insieme di processi attivati a livello sistemico (Barile, 2011).

L'emergere del sistema, rispetto alla struttura, si estrinseca fondamentalmente (Splendiani, 2009):

- 1) nell'*individuazione di una finalità*, di un complesso di obiettivi e nella capacità della struttura a perseguirli;
- 2) nell'*attribuzione di un ruolo alle diverse componenti strutturali*, coerente in vista del conseguimento della suddetta finalità;
- 3) nell'*emergere di interazioni* tra le componenti strutturali e tra la struttura unitariamente intesa e quella di altri sistemi con i quali il sistema focalizzato interagisce e nella presenza di meccanismi di feed-back.

In questo percorso è centrale il ruolo dell'organo di governo, che rappresenta l'area delle decisioni strategiche e che, attraverso la sua attività, è in grado di condizionare la sopravvivenza del sistema, ponendo in essere azioni volte al raggiungimento degli obiettivi e il consolidamento dell'identità del sistema. Collateralmente la struttura operativa, rappresenta l'area delle decisioni attuative e delle azioni, ossia delle risorse e capacità (componenti) che costituiscono la dotazione strutturale.

L'organo di governo del sistema vitale individua i sovrasistemi (territoriali, culturali, politici, istituzionali, ecc.) con cui ricercare condizioni di consonanza e risonanza attraverso la valutazione della loro rilevanza territoriale.

Dunque l'azione di governo deve essere orientata a guidare la struttura territoriale, subsistemi e sovrasistemi di riferimento e con le sue componenti e relazioni, verso l'implementazione di un'identità distintiva rispetto agli altri sistemi territoriali e di una *Destination Strategy* comune.

Questo ruolo è tendenzialmente complesso e difficile nelle destinazioni turistiche, poiché prevale quasi sempre nei territori una visione strutturale, legata eccessivamente ai confini geografici e amministrativi, impedendo di sviluppare una consapevolezza sistemica capace di legare i subsistemi ai sovrasistemi, il che conduce necessariamente a condotte territoriali frammentarie e poco coerenti.

I numerosi interessi e le istanze degli *stakeholders* di riferimento ostacolano i processi di integrazione indispensabili per la creazione del sistema vitale che solo un organo di governo, dotato

¹⁰ Nel territorio sistema vitale, l'elemento spaziale al pari di ogni altra risorsa rientra nella dotazione strutturale ed è quindi suscettibile di combinazione e ricombinazione.

di adeguate capacità manageriali (leadership e autorità), consente di attuare al fine di costruire una specifica vocazione turistica del territorio.

1.1.5 I ruoli di governo nell'articolazione del processo decisionale territoriale delle destinazioni turistiche di Benessere

Dopo aver descritto gli elementi che dovrebbero caratterizzare il funzionamento della Destinazione secondo il modello all'*Approccio Sistemico Vitale* (Golinelli G. M., 2002), ci sembra utile concentrarci e soffermarci sulla definizione dei ruoli di governo che possono caratterizzare il funzionamento delle politiche turistiche.

Prima di tutto è necessario effettuare qualche riflessione che ci consente di comprendere la complessità nel definire gli organi di governo nel territorio, tenuto anche conto dei diversi livelli decisionali che si incrociano in questo processo.

Il termine “*governance*” di una destinazione si qualifica come l'organo di coordinamento degli attori e dei soggetti di un territorio a vocazione turistica, che pur esprimendo interessi e obiettivi differenti, si legano a specifici obiettivi in grado di contribuire ad uno sviluppo turistico unitario.

Indipendentemente dalla prospettiva con cui si definisce la destinazione, il problema del coordinamento delle decisioni e della definizione degli obiettivi, si presenta nell'identificazione dei meccanismi che facilitano il coordinamento delle attività turistiche tra i vari livelli gerarchici del territorio.

La *governance* della destinazione richiede per la gestione del patrimonio e delle risorse territoriali il superamento delle logiche competitive, attraverso il raggiungimento di accordi tra i diversi attori al fine di creare una “*vision*”¹¹ comune, capace di tradursi in politiche locali attive in grado di perseguire obiettivi condivisi.

Le principali linee di intervento che l'organo di governo può attuare al fine di coinvolgere le imprese e i vari *stakeholders* territoriali sono: l'emanazione di norme e regolamenti, la pianificazione degli interventi diretti sul territorio, l'istituzione di organi intermedi che si pongano

¹¹ Secondo Thompson, Strickland, Gamble, (2009), la *vision* viene considerata come le opinioni e le conclusioni dell'organo di governo circa la direzione da intraprendere e l'orientamento futuro in termini di prodotto, mercato, cliente e tecnologia costituiscono la visione strategica dell'impresa. La visione strategica esprime le aspirazioni del management, fornisce una visione generale di “dove stia andando” l'impresa, nonché una spiegazione logica e convincente della validità commerciale di tale percorso. Una visione strategica articolata con chiarezza comunica agli altri stakeholder le aspirazioni dell'organo di governo e favorisce un sinergica di tutti gli attori coinvolti.

come obiettivo lo sviluppo della destinazione attraverso il coordinamento degli attori e la definizione delle strategie di sviluppo turistico.

Alla luce di questa considerazione è possibile definire, secondo il modello base dell'ASV, l'articolazione del processo decisionale territoriale che riguarda le destinazioni turistiche (Figura 4), mediante l'identificazione di tre *livelli decisionali di governo*; il soggetto *ordinatore*, uno o più soggetti *coordinatori* e i soggetti *proponenti*.

Figura 4: I livelli decisionali di governo nelle destinazioni turistiche

Livelli decisionali di governo	Soggetto
Soggetto ordinatore	Unione Europea e Governo nazionale
Soggetto coordinatore	Regioni
Soggetto proponente	Le Province, i GAL, i GAC, le Unioni Montane e dei Comuni, i Comuni, le associazioni di categoria, i Club di prodotto, DMO (Destination Management Organization), Convention Bureau, i Consorzi, le reti d'impresa, le Associazioni, ATI e gli accordi su convenzione.

Nostro adattamento da Golinelli C. M. (2002)

1.1.5.1 Il soggetto ordinatore

Il soggetto *ordinatore*, è chiamato a definire i percorsi di sviluppo del territorio mediante l'individuazione delle linee di azione che consentono di indirizzare e integrare tutti gli interventi territoriali, proposti ai vari livelli territoriali, verso il raggiungimento degli obiettivi condivisi.

A nostro avviso possono essere inquadrati in questo ruolo due differenti soggetti, il primo è l'Unione Europea che attraverso "la politica regionale¹²" sostiene la crescita economica, lo sviluppo sostenibile.

La politica regionale dell'Unione europea (UE) assorbe la quota più grande del bilancio dell'UE¹³ e pertanto è il principale strumento d'investimento dell'Unione e di conseguenza dell'Italia, che è

¹² http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/it/regional_policy_it.pdf

¹³ Per il 2014-2020 (351,8 miliardi di euro su un totale di 1 082 miliardi di euro)

finalizzato a finanziare le infrastrutture strategiche di trasporto e comunicazione, sostenere la transizione verso un'economia più rispettosa dell'ambiente, aiutare le piccole e medie imprese (PMI) a diventare più innovative e competitive, sostenere la creazione di posti di lavoro e rafforzare e modernizzare i sistemi d'istruzione e creare una società più inclusiva.

I fondi diretti sono gestiti direttamente dalla Direzioni generali della Commissione europea o da Agenzie Nazionali quali, come ad esempio, l'ANPAL, o l'Agenzia nazionale per i giovani.

I fondi diretti sono strutturati in:

- programmi tematici o comunitari;
- strumenti per l'assistenza esterna.

Alcuni dei programmi comunitari più noti che trovano applicazione al fenomeno turistico sono Horizon 2020, Life+, Creative Europe. Una caratteristica importante di questa tipologia di fondi è la necessità della creazione di un partenariato transnazionale ai fini della loro acquisizione.

I fondi indiretti sono rappresentati dai fondi strutturali e di investimento. I fondi indiretti sono finanziati dalla Commissione Europea ma sono gestiti dalle autorità locali nazionali, come i ministeri (PON), o regionali (POR).

Questi fondi hanno l'obiettivo di attuare la "politica regionale" o "politica di coesione" dell'Unione Europea riducendo le disparità economiche, sociali e territoriali tra le varie regioni europee.

I fondi strutturali sono suddivisi in: Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR), Fondo sociale europeo (FSE), Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR¹⁴), Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca (FEAMP).

Il secondo soggetto è il Governo Nazionale che, attraverso il Ministero per i Beni e le Attività Culturali e del Turismo (MiBAC) ha formalizzato "il piano strategico del Turismo", definendo le

¹⁴ Il fondo FEASR, ha l'obiettivo di migliorare la competitività del settore agricolo e forestale, l'ambiente e la gestione dello spazio rurale nonché la qualità della vita e la diversificazione delle attività nelle zone rurali. E proprio sul concetto di "ruralità¹⁴", dove alle politiche agricole vengono accostate iniziative rivolte ad altre attività economiche come l'artigianato, il turismo, la cultura, la piccola impresa manifatturiera (Storti, 2000).

Il FEASR viene sviluppato e attivato sulla base del Piano di Sviluppo Rurale che si articola in quattro assi: Asse 1: miglioramento della competitività dei settori agricolo e forestale; Asse 2: miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale; Asse 3: qualità della vita in ambiente rurale e diversificazione dell'economia rurale; Asse 4: LEADER (Liaison Entre Action de Développement de l'Economie Rurale) ¹⁴.

Da evidenziare il ruolo strategico che assume l'approccio LEADER per lo sviluppo turistico delle destinazioni, in particolare attraverso la costituzione di Gruppi di Azioni Locale (GAL), caratterizzati da partenariati pubblico-privati che conseguono obiettivi di almeno uno dei tre assi precedenti.

La strategia LEADER identifica un approccio innovativo e partecipativo alla politica di sviluppo rurale, rappresentando da un lato un metodo per coinvolgere gli operatori locali e renderli protagonisti nel definire lo sviluppo futuro del loro territorio e dall'altro nel proporre fonti di finanziamento utili per gli investimenti necessari per le politiche turistiche.

linee guida di sviluppo nazionale e finanziando anche progetti strategici come “Terre di Benessere” attraverso i PON e i fondi propri.

Di particolare interesse è stata l’approvazione del Piano strategico nazionale che ha fornito i cardini delle linee guida per lo sviluppo turistico del Paese Italia (non vincolante), fornendo così un punto di riferimento per l’adozione delle politiche strategiche da parte gli Enti Locali e gli operatori del settore.

1.1.5.2 Soggetti coordinatori

I soggetti *coordinatori* di un sistema vitale sono soggetti impegnati nel creare presupposti strategici e operativi per l’implementazione delle linee di sviluppo definite dal soggetto ordinatore. Essi svolgono un ruolo decisivo nella progettazione della struttura fisica del territorio e della conseguente struttura ampliata, in virtù di una visione più dettagliata della dotazione strutturale e delle opportunità/minacce esterne. Si tratta di soggetti che necessariamente non devono essere istituzionali, ma che rispetto al soggetto ordinatore devono possedere una buona conoscenza dei diversi contesti da valorizzare e soprattutto, le competenze adeguate per definire le diverse linee d’azione.

Questo ruolo è fondamentale, in quanto occorre implementare le politiche definite dall’Unione Europea e dal Governo Nazionale nei vari e differenti livelli territoriali che presentano differenze e peculiarità nelle componenti della struttura operativa.

Nel caso del turismo, tale organismo, designato dalla normativa nazionale, è identificato nelle Regioni che attraverso l’organo politico (giunta e consiglio) e l’apparato tecnico (Assessorato al turismo e relativi uffici regionali) svolge il ruolo di coordinatore della varie destinazioni e di guida del processo di pianificazione partecipata che coinvolge i soggetti territoriali, finanche i turisti. Gli enti regionali possono essere considerati gli organo di governo del sovrasisistema regione.

L’organo di governo dev’essere capace di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) ed avere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali (Pencarelli e Splendiani, 2008).

Tuttavia trattandosi di un processo di attribuzione delle competenze con approccio di tipo top-down¹⁵, l'organo governo si caratterizza per un livello di fiducia e legittimazione degli stakeholders basso e quindi non sempre riconosciuto come un soggetto leader da parte di un numero significativo degli altri soggetti interlocutori. Per questo è necessario che le Regioni perseguano delle finalità e degli obiettivi sistemici attraverso un approccio orientato al consenso e alla legittimazione sociale, al fine di aumentare anche la loro leadership e autorità nel confronto con i subsistemi.

L'obiettivo è quello di perseguire congiuntamente traguardi di competitività (Crouch e Ritchie, 1999) e di sostenibilità (Pencarelli e Splendiani, 2010), in modo da preservare la qualità del contesto territoriale ed ambientale, che rappresenta la risorsa chiave nell'allestimento delle offerte turistiche esperienziali e autentiche che in un ottica di lungo periodo possono risultare il vantaggio competitivo di successo.

Tra le attività di Destination Management si colloca quella di Destination Marketing, che utilizza la filosofia e gli strumenti tipici del marketing applicati alle imprese, opportunamente calati nei contesti territoriali in modo coordinato, da un lato con il piano di sviluppo del territorio e con le politiche delle imprese e dei soggetti economici della destinazione dall'altro (Buhalis, 2000).

In tale prospettiva, gli organi di governo delle destinazioni turistiche sono chiamati ad adottare un approccio al Destination Marketing olistico e integrato (Pencarelli e Forlani, 2003; Pencarelli e Splendiani, 2008), capace di combinare il paradigma del marketing tradizionale con quello del marketing relazionale totale (Gummesson, 1999), che tiene conto dell'esigenza di collegare i vari attori sociali territoriali.

L'approccio di marketing relazionale consente di praticare iniziative di co-creazione di valore territoriale verso e con tutti gli *stakeholders* della destinazione, al fine di favorire scelte a livello politico-istituzionale (macro-marketing turistico) capaci di incorporare i principi della sostenibilità nel governo del territorio e scelte a livello di impresa (micro-marketing).

In altre parole, il *destination marketing* si rivolge prioritariamente alla redazione di un piano di marketing integrato, in cui sono individuate le leve principali per il lancio della località turistica, nell'ambito del quale gli operatori realizzano le proprie iniziative individuali (Goffi, 2006).

¹⁵ I processi di formazione dell'organo di governo territoriale di tipo top-down hanno lo scopo di dotare il territorio di un certo grado di autonomia, sufficiente a generare una particolare offerta (turistica, produttiva, sociale) coerente ed integrata rispetto a sovra sistemi rilevanti.

1.1.5.3 I Soggetti proponenti

I *soggetti proponenti*, ai quali spetta il compito di realizzare i progetti di sviluppo definiti dai livelli logici superiori ed idonei ad accrescere la competitività territoriale nell'ambito della ricerca di compatibilità con le strategie di sviluppo del territorio. Sono rappresentati dai soggetti di *front-line*, che realizzano la strategia competitiva attraverso le azioni operative che riguardano la promozione, la comunicazione, l'allestimento dei prodotti turistici, ecc. Spesso la mancanza di soggetti proponenti indicati dal soggetto coordinatore ovvero dalle Regioni, conduce ad una forte difficoltà nell'instaurare relazioni di consonanza e risonanza tra i tre livelli gerarchici e di conseguenza l'eterogeneità dei soggetti destinatari della strategie (pubblici e privati) identifica questo ruolo tra i più critici e di difficile applicazione. I soggetti che potrebbero svolgere tale attività possono essere differenti e in alcuni casi anche sovrapposti (in base alla competenza territoriale e compagine proprietaria); le Provincie, i GAL, i GAC, le Unioni Montane e dei Comuni, le associazioni di categoria, i Club di prodotto, DMO (Destination Management Organization¹⁶), Convention Bureau, i Consorzi, le reti d'impresa, le Associazioni, gli ATI e gli accordi su convenzione.

Il soggetto proponente deve tenere conto che la competizione rilevante è tra distretti e sistemi turistici e non tra aree delimitate da confini amministrativi come sono le Regioni, per questo assumono un ruolo centrale i distretti o le aree turistiche simili per sistema di offerta e prodotto turistico. Del resto, una destinazione *“risulta competitiva se lo sono i prodotti e i distretti turistici che la compongono”* (Rossini, 2010).

La definizione di un soggetto di “meta-ambiente” (Vesci, 2001) che può essere rappresentato con il livello dei contesti territoriali, risulta fondamentale per implementare una strategia turistica definita a livello Regionale.

Va specificato che difficilmente si possono identificare particolari tipi di soggetti proponenti che assicurino maggiore efficienza e efficacia nella gestione del territorio, ciascuna destinazione, per le caratteristiche storiche, economiche, culturali, sociali e geografiche, per la dotazione di risorse disponibili, per il grado di coesione tra attori economici presenti nel luogo, può essere governabile secondo modelli anche molto differenti tra di loro, dunque non facilmente standardizzabili e replicabili.

¹⁶ Si tratta di organismi di natura pubblica o pubblico-privata che dimostrano di promuovere, commercializzare e gestire i flussi turistici, coinvolgendo tutti gli attori operanti sul territorio.

1.1.6 I modelli di interazione tra organo di governo e struttura operativa

Dal punto di vista dell'interazione tra organo di governo e struttura territoriale è possibile configurare tre diversi modelli di interazioni tra organo di governo e struttura operativa (Golinelli C.M., 2002):

- *modello politico-istituzionale*: sottende una netta separazione tra i due processi, laddove il primo, relativo all'acquisizione e al mantenimento delle risorse, viene attribuito ad un organo di governo, mentre il secondo processo, riferibile all'utilizzo delle stesse, è interamente delegato alla struttura operativa. Sulla base di tale opzione, si addivene alla concezione del territorio come sistema vitale in continua riprogettazione, in ragione del fatto che l'attività dei pubblici poteri si estrinseca in una continua revisione dei progetti complessivi presentati dai loro predecessori, in considerazione di regole politiche ed elettorali alla base del funzionamento del sistema istituzionale;
- *modello autorganizzativo*: in questo caso, l'organo di governo non come propulsore e progettista delle linee evolutive del sistema territoriale, bensì come mero sovrasisistema avente potere di controllo attraverso la predisposizione di un precipuo sistema di vincoli e regole. I sub sistemi presenti nella struttura operativa, sorti in assenza di un indirizzo chiaro e coerente, frutto dell'impegno e della lungimiranza di operatori (key players) che sono riusciti a valorizzare le risorse di contesti sociali, economici e naturali nel medio e nel lungo periodo;
- *modello progettuale*: in questo modello il territorio si configura come sistema in cui l'organo di governo rimette agli operatori il compito di creare competenze attraverso la realizzazione di specifici progetti. La partecipazione degli operatori alle scelte di governo si concreta nel momento in cui i soggetti istituzionali e coordinatori hanno stabilito quali dei progetti presentati sono meritevoli di attenzione e di implementazione.

In Italia, per quanto riguarda le destinazioni turistiche, la normativa prevede che siano le Regioni ad identificare i soggetti che hanno la competenza esclusiva in materia turistica. Nel caso della Regione Marche il processo di pianificazione della struttura organizzativa turistica¹⁷ ha sostanzialmente adottato il *modello politico-istituzionale*.

¹⁷ L'evoluzione storica della legislazione Italiana sul turismo è principalmente schematizzabile in tre fasi principali (Guidi e Splendiani, 2010):

1. Fino agli anni 60': forte centralismo, necessario per controllare un fenomeno in forte espansione.

Attraverso le modalità di governo, di controllo e ai meccanismi di feedback viene a delinarsi un rapporto dialettico tra l'organo di governo e la struttura operativa, e in base alle modalità di interazione di questi elementi si possono definire alcuni approcci di governo territoriale.

Secondo Golinelli C.M. (2002), le diverse tipologie di approcci si possono definire in base all'intensità di due dimensioni principali: *percezione del livello di competitività da parte dell'organo di governo*; da interpretarsi come la capacità cognitiva in merito ai percorsi evolutivi da adottare in termini di osservazione, analisi e di soluzione dei problemi; *miglioramento del livello di competitività ad opera dei processi locali autorganizzativi*; tale dimensione riferisce all'insieme dei processi autorganizzativi, progettuali, propositivi posti in essere dalle componenti sistemiche presenti su un territorio.

Dall'interazione dell'intensità (alta o bassa) delle due variabili prese in considerazione si vengono a delineare quattro differenti contesti¹⁸ (Figura 5):

2. Seconda fase che prende avvio dopo la creazione delle Regioni, caratterizzata da un lato dalla formulazione di norme da parte del governo centrale (legge quadro sul turismo n°217/83), e dall'altro dal crescente decentramento amministrativo;
3. Terza fase che riguarda l'ultimo decennio, in primo luogo con l'emanazione della nuova normativa sul turismo (legge quadro 135/2001), in secondo con la riforma del titolo V della Costituzione che conferisce la potestà normativa sul turismo alle Regioni. Con la prima legge quadro sul turismo 17 maggio 1983, n° 217, si introducono elementi che delimitano, da una parte gli indirizzi unitari a cui dovevano configurarsi le singole normative regionali, dall'altra lo spazio entro la quale ogni Regione poteva muoversi in autonomia legislativa. La seconda legge quadro sul turismo n° 135 è datata 29 marzo 2001, nasce con uno scopo ben preciso, consolidare la figura dello Stato quale garante dei principi di fondo relativi allo sviluppo turistico, e definire i requisiti minimi e criteri uniformi capaci di rendere più omogeneo il sistema turistico italiano. Dal punto di vista del Destination Management, il fulcro della legge è l'art. 5 che introduce la nozione di "sistema turistico locale". La legge li definisce come "Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate". Nel comma 2 il Legislatore individua negli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, enti funzionali, associazioni di categoria promotori dei STL, rifacendosi al principio di sussidiarietà prima sottolineato. Ma a pochi mesi dall'emanazione della Legge Quadro, la riforma del titolo V della Costituzione, avvenuta con la Legge 18 ottobre 2001, ha causato l'inapplicabilità della Legge Quadro, poiché rimanda l'esclusiva competenza in tema di turismo alle Regioni. Dal punto di vista della Regione Marche l'applicazione delle normative avviene principalmente in due fasi: la prima avviene con l'introduzione dei STL nella normativa regionale con Delibera GR 19 marzo 2002 n. 578 e prevede le linee d'indirizzo per la costituzione e il riconoscimento dei STL. La seconda fase avviene con la Legge Regionale 11 luglio 2006 Testo Unico delle norme regionali in materia di turismo. Il Testo Unico risulta assai rigoroso nel definire soggetti e responsabilità, in particolare il Titolo primo definisce l'architettura organizzativa definendo funzione e ruoli. Nel 2013 la Regione Marche attraverso una legge inserita nella finanziaria elimina l'art 8 della legge Regionale 11 luglio 2006, n° 9, così di fatto decretando la chiusura di tutti i STL della Regione Marche.

¹⁸ L'interazione delle due dimensioni danno vita a quattro differenti orientamenti di governo:

- 1) (Bassa dotazione cognitiva dell'organo di governo e bassa capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): non si può parlare di governo del territorio ma di gestione del territorio volta al conseguimento di elevati livelli di efficienza allocativa.
- 2) (Bassa dotazione cognitiva dell'organo di governo e alta capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): le componenti locali si sostituiscono al potere di indirizzo e di coordinamento centrale ed assumono un importante ruolo nella guida del territorio.

Figura 5: Possibili orientamenti di governo territoriale

Livello locale Miglioramento del livello di competitività ad opera di processi locali autorizzativi	Alto	Governo dei localismi su base politico ideologica 2	Governo del territorio in ottica evolutiva 4
	Basso	Gestione efficientistica, stasi del territorio 1	Governo inerziale su base centrale 3
		Bassa	Alta
		Percezione del livello di competitività da parte dell'organo di governo	

Fonte: Golinelli C. M. (2002)

A nostro avviso il successo di una destinazione, passa, oltre che dalla presenza di un organo di governo legittimato e competente, per l'attivazione di politiche e iniziative in grado di elevare la capacità della struttura operativa di avviare processi volti al miglioramento della competitività.

Per questo, riteniamo, che la complessità dei sistemi locali, necessita di attivare strumenti territoriali deputati alla gestione di particolari ambiti (definiti per omogeneità territoriale) in grado di sviluppare forme di integrazione e coordinamento tra operatori locali, cercando di coniugare percorsi privatistici con quelli pubblicistici.

Gli strumenti a rilevanza territoriale attraverso i quali è possibile porre in essere azioni di governo locale, sono riconducibili ad un classificazione proposta da Golinelli C. M. (2002) secondo due dimensioni: obiettivo del loro impiego e le condizioni ambientali in cui operano.

- 3) (Alta dotazione cognitiva dell'organo di governo e bassa capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): ad un azione centrale volta al conseguimento di ottimali di competitività non corrisponde le azioni territoriali, comportando uno stato di inerzia ed un rallentamento nel perseguimento delle finalità sistemiche.
- 4) (Alta dotazione cognitiva dell'organo di governo e alta capacità della struttura operativa di attivare processi volti al miglioramento della competitività): attraverso la consonanza tra l'organo di governo e la struttura operativa si viene a realizzare un vero e proprio sistema.

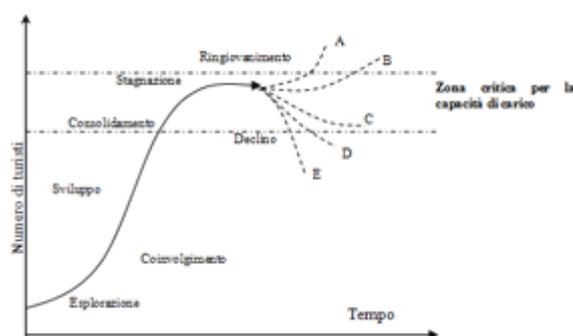
Rispetto alla prima dimensione è possibile identificare due tipologie di strumenti: *gli strumenti di orientamento e quelli di valorizzazione*. I primi sono impiegati allo scopo di conseguire livelli superiori di efficacia e razionalità nel governo delle componenti sistemiche, mentre i secondi sono maggiormente diretti al governo delle componenti di dotazione e delle risorse ad utilità collettiva. La seconda dimensione richiama sostanzialmente la definizione dello strumento territoriale più opportuno, che di fatto fa riferimento alla situazione in cui la decisione viene presa, che può riguardare la necessità di promuovere forme nuove di interconnessioni delle componenti (top-down) oppure riconoscere o rafforzare un fenomeno di integrazione di componenti attivatosi indipendentemente dall'organi di governo (bottom-up).

1.2 Identificazione di modelli di destinazione: da destinazioni emergenti, a in via di consolidamento, a destinazioni in senso stretto

In questo paragrafo verranno illustrati alcuni modelli, che in base a differenti criteri, definiscono alcune tipologie di Destinazioni che possono risultare utili per la definizione delle strategie da adottare.

In primo luogo è utile illustrare il modello del Ciclo di Vita delle Località Turistiche (Lemmi, 2009), proposto da R.W. Butler nel 1980 che definisce un ciclo di vita delle località turistiche distinte in sei fasi: esplorazione, sviluppo, maturità, stagnazione ed infine, un'ultima fase a scenari di declino o rivitalizzazione.

Grafico 6 : Fasi del ciclo di vita di una località turistica.



Fonte: Butler (1980)

Qui di seguito viene riportata una descrizione sintetica delle principali caratteristiche di ogni singola fase:

- Esplorazione di una località, non inserita nel circuito turistico conosciuto, viene scoperta dai primi visitatori: è la fase del cosiddetto turismo pioneristico, che determina un impatto trascurabile sull'ambiente e non prevede alcun coinvolgimento della comunità locale. La località turistica pertanto, presenta poche attrezzature specializzate ed è scarsamente servita dalle vie di comunicazione. I turisti, poco numerosi, hanno frequenti contatti con la popolazione locale.
- Coinvolgimento: inizia a crearsi un'immagine di ritorno positiva sulle comunità urbane a partire dai primi visitatori, unitamente ad iniziali interventi pubblici di infrastrutturazione del territorio. I servizi generali vengono dirottati dal settore agricolo a quello turistico.
- Sviluppo: aumenta il numero dei turisti fino a superare il numero della popolazione residente. La località è ormai pienamente inserita nel mercato turistico, tanto che l'organizzazione dell'offerta su base locale viene in parte sostituita dall'arrivo di capitali esterni. Il tasso di crescita delle presenze è negativo e il livello dell'impatto ambientale tende a raggiungere i massimi livelli. Questa fase di sviluppo corrisponde al cosiddetto momento d'oro di una località turistica, ma è caratterizzata da momenti di debolezza: se non si interviene con controlli a livello locali e nazionali, i forti investimenti possono portare al deterioramento delle risorse naturali e quindi alla graduale perdita della capacità di attrattiva dei turisti.
- Maturità: fenomeni di monocultura turistica e forte specializzazione e ad un rallentamento degli arrivi, che nel complesso continuano a crescere. Per fronteggiare il calo dei visitatori si attivano politiche di promozione della località, estendendone la stagione. Gli impatti ambientali sono elevati e si assiste ad una sensibile diminuzione della qualità della vita della comunità locale, che pur non essendo direttamente coinvolta nel settore turistico, deve sostenere costi sociali aggiuntivi (inflazione dei prezzi, aumento spese smaltimento rifiuti e trasporto pubblico).

- Stagnazione: al successo iniziale segue una fase di stallo, le strutture risultano essere non più di moda, tanto da rallentare ulteriormente gli arrivi, ne consegue una politica di abbassamento dei prezzi per richiamare segmenti di mercato turistico a più bassa capacità di spesa e dall'altra la necessità di costruire nuove attrattive.
- Declino: primo caso in cui a seguito della fase di stagnazione la località non attira più turisti se non in scala locale, con arrivo di villeggianti nel fine settimana e le strutture vengono gradualmente dismesse.
- Rivitalizzazione: secondo caso in cui a seguito della fase di stagnazione la località prevede l'attivazione di un nuovo ciclo di evoluzione, attraverso un processo di alta specializzazione dell'area rispetto a località turistiche simili, processo incentrato sulle rivitalizzazioni dei caratteri ambientali e socio-culturali del luogo.

Il modello del ciclo di vita delle località turistiche sottolinea, peraltro, l'importanza della collaborazione fra autorità pubbliche ed operatori privati, in particolare durante alcune fasi del processo evolutivo: nella fase di coinvolgimento, ad esempio, in cui vanno realizzate le strutture d'accoglienza e migliorato il livello di accessibilità della località, nella fase di sviluppo, al fine di conservare le risorse naturali, e quindi garantire una crescita più sostenibile del settore turistico.

Una seconda classificazione utile in questa sede è quella di Bonetti Petrillo e Simoni (2006), che riguarda le modalità di governo della Destinazione, in base alle modalità di interazione tra gli attori del sistema turistico.

Con l'obiettivo di analizzare il sistema turistico, gli autori qualificano la governance su due dimensioni: il grado di *interdipendenza*¹⁹ tra gli attori e il grado di *centralizzazione*²⁰ delle funzioni di governo.

¹⁹ Per grado di interdipendenza si intende il grado di influenza esercitabile da uno dei soggetti nei confronti di uno o altri membri del sistema. Sono tre, secondo gli autori, le variabili che ne determinano l'intensità: la densità delle relazioni, intesa come numero di contatti tra le organizzazioni del sistema turistico, confrontate con il numero totale di contatti che potrebbero essere stabiliti dal singolo attore; il grado di disponibilità, intesa come consapevolezza degli attori di far parte di un sistema e come volontà di gestirlo comunemente; il livello di fiducia reciproca.

²⁰ Per grado di centralizzazione delle funzioni di governo si intende il grado di distribuzione tra tutti gli attori del potere (formale e operativo) di influenzare il percorso strategico-evolutivo del sistema. Anche in questo caso vengono individuate tre variabili di riferimento: il grado di riconoscimento di un organo di governo, interno o esterno al sistema, legittimato a svolgere la funzione di guida strategica del sistema stesso; il grado di formalizzazione della strategia,

Un *grado di interdipendenza minimo* caratterizza la situazione in cui gli attori sono legati da prossimità geografica e relazioni di mercato, i rapporti sono casuali, sporadici, spontanei e non vi è fiducia reciproca.

Un *grado di interdipendenza massimo*, invece, identifica condivisione di obiettivi strategici e un elevato livello di coordinamento. Ciò rende possibile per il sistema proporsi ai mercati internazionali come un'entità unica. Questa configurazione è caratterizzata da una comune attività di pianificazione e gestione, relazioni dense e fondate sulla fiducia reciproca.

Dal punto di vista del *grado di centralizzazione delle funzioni di governo*, quando esso è *minimo*, nessun attore è legittimato ad essere organo di governo, la strategia non è pianificata, le funzioni sono equamente distribuite e le decisioni sono adottate attraverso logiche di mutuo adattamento. All'estremo opposto, ovvero quando il *grado di centralizzazione delle funzioni di governo* è *massimo*, l'organo di governo è riconosciuto da tutti e legittimato a svolgere le proprie funzioni, la strategia è pianificata e le decisioni sono prese secondo una logica gerarchica. Regole e funzioni sono chiaramente definite.

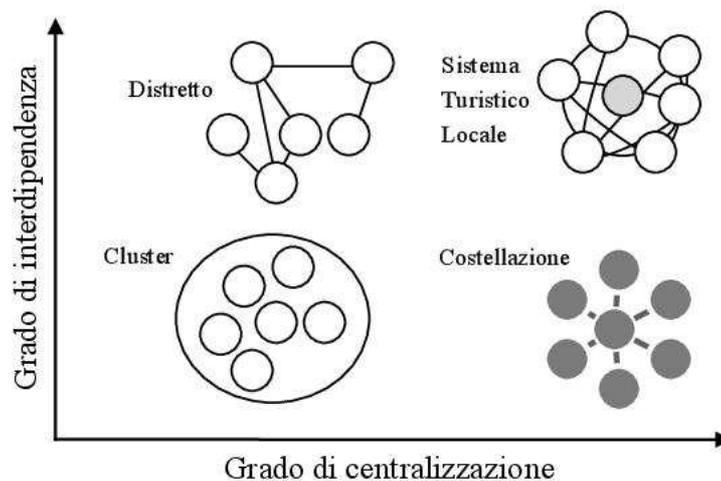
Dall'intreccio delle due dimensioni, gli Autori identificano quattro possibili tipologie di sistema turistico:

1. *Cluster di mercato*: gli attori, pur essendo localizzati nella medesima area geografica e facendo parte della stessa filiera produttiva, non stabiliscono relazioni collaborative e non riconoscono un organo di governo unitario. Il sistema evolve seguendo percorsi determinati da fattori esogeni come le dinamiche di mercato e le scelte individuali basate su reciproco adattamento all'interno di una logica concorrenziale;
2. *Distretti*: come nel cluster di mercato, anche nel caso dei distretti non appare un soggetto deputato al governo strategico della destinazione. Differentemente dalla tipologia precedente, però, gli attori cercano di instaurare relazioni di lungo termine e i processi decisionali sono implementati all'interno di logiche cooperative;
3. *Sistemi turistici locali*, caratterizzati dall'esistenza di un organo di governo e da relazioni strette tra gli attori. Il processo decisionale è guidato dall'attore principale le cui scelte sono condivise da tutti gli attori;

intendendo per formalizzazione l'uso di metodi codificati durante il processo di sviluppo delle strategie; il grado di centralizzazione del sistema, inteso come distribuzione delle relazioni tra gli attori.

4. *Costellazioni*, che rappresentano sistemi di offerta ove l'organo di governo ha elevato potere, le relazioni con gli attori chiave sono di tipo gerarchico e convivono con legami di mercato applicati agli altri attori e dove il processo decisionale è ben guidato dall'attore chiave, che determina il percorso evolutivo della destinazione.

Figura 7: possibili configurazione del sistema turistico



Fonte: Bonetti *et al.* 2006

Il tipo di sistema realizzabile nei vari territori, anche nelle destinazioni di Benessere, dipende dalle specifiche caratteristiche delle Destinazioni stesse, quindi non è possibile ipotizzare soluzioni standard estendibili a contesti differenti, sebbene possiamo ritenere auspicabile che l'assetto delle Destinazioni si indirizzi preferibilmente verso modelli di tipo "sistemi turistici locali", capaci di combinare elevata centralizzazione ed interdipendenza decisionale e gestionale.

Un'ulteriore classificazione delle destinazioni tenendo conto dei differenti tipi di governance è quella proposta da Martini (2005) che, prendendo in esame sia la struttura dei processi decisionali di tipo strategico all'interno della Destinazione, che la ripartizione del potere e del controllo delle risorse, parla di destinazioni di tipo *corporate* e di tipo *community*:

- nelle destinazioni corporate "l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale e orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori

di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato". La principale caratteristica delle destinazioni di tipo corporate è il modello di coordinamento, che è legato alla gerarchia e ai vincoli di proprietà, in quanto le destinazioni corporate sono possedute da società che controllano tutti i soggetti che erogano i servizi turistici.

- le destinazioni community, invece, si configurano come *“luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l’interazione dell’attività di molteplici attori locali, propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico Brand”*. In tali contesti il ruolo dell’Ente pubblico territoriale è decisivo nell’attività turistica; esso controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, sostenendo l’offerta attraverso il finanziamento di attività specifiche.

Se si prende in considerazione il Grado di Sostenibilità di una Destinazione turistica, Pencarelli e Splendiani (2008), propongono un’ulteriore classificazione:

- destinazione *in fase di formazione*, assimilabile alla destinazione allo stadio iniziale del ciclo di vita, che possiede ampi margini di crescita in termini di flussi turistici, senza il pericolo di compromettere l’equilibrio ambientale e sociale del territorio. In questa fase il turismo non ha ancora avuto un significativo impatto sulla destinazione, quindi è la fase migliore per pianificarne lo sviluppo;
- destinazione *sostenibile*, ovvero in equilibrio. I flussi turistici non solo non compromettono gli equilibri ambientali, sociali ed economici, ma il fenomeno turistico apporta benefici al territorio in termini di benessere economico e sociale migliorando addirittura l’ambiente (turismo rurale, ecc.);
- destinazione *insostenibile*. Lo sviluppo turistico è stato finalizzato esclusivamente all’aumento dei flussi, in termini di arrivi e di presenze. Emergono problemi ambientali e sociali che mettono a rischio la sopravvivenza stessa della Destinazione. Si avverte il declino della competitività e l’immagine risulta danneggiata.

Gli autori precisano che la fase della destinazione sostenibile rappresenta in realtà un archetipo difficilmente riscontrabile nella realtà, ma piuttosto una situazione finale a cui tendere. Inoltre non è un modello deterministico, secondo il quale alla fase di partenza susseguono le altre, poiché qualche destinazione potrebbe scegliere di “non crescere” quantitativamente.

1.3 Sviluppo di un modello teorico che prenda in considerazione le diverse componenti della Destinazione (struttura, sociale, competitiva, ecc).

1.3.1 La formula strategica per le destinazioni di benessere come strumento per il successo competitivo

Al fine di proporre un modello teorico per l'analisi delle componenti della Destinazione, si farà riferimento al modello concettuale della Formula Strategica di Pencarelli (2013) opportunamente adattato al governo strategico delle Destinazioni turistiche di benessere.

La formula strategica rappresenta infatti un modello inizialmente utilizzato per l'analisi del sistema d'impresa, che può essere applicato anche all'analisi dello sviluppo del territorio e in particolare a quelli a vocazione turistica con opportuni accorgimenti.

La formula strategica, originariamente denominata dal Prof. Vittorio Coda "formula imprenditoriale", si compone di cinque elementi principali in grado di qualificare l'assetto strategico di una Destinazione turistica, oltre che delle organizzazioni che vi operano.

Gli elementi chiave che compongono la formula strategica sono la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta, il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti ad essi in cambio e, infine, il sistema degli attori sociali interessati alle sorti dell'impresa (Pencarelli, 2013).

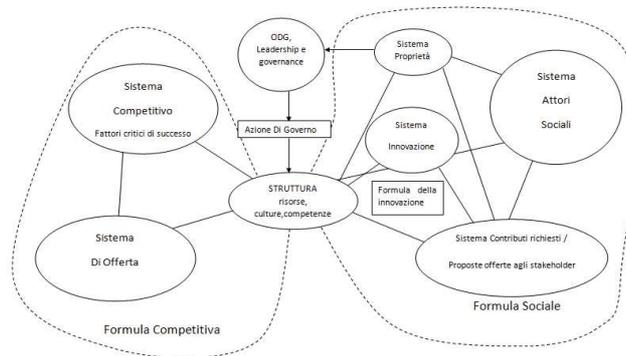
La formula strategica si compone altresì dell'organo di governo, distinto dalla struttura, come nell'approccio sistemico-vitale, in quanto soggetto espressione degli stakeholder primari deputato alla gestione strategica della Destinazione.

Un'altra componente, considerata a se stante per la sua criticità nell'ambito della formula sociale è il sistema dell'innovazione, che consente alla struttura di qualificarsi mediante l'acquisizione di quelle conoscenze e competenze dinamiche necessarie per il successo competitivo sostenibile della destinazione

La relazione tra struttura, sistema competitivo e sistema di offerta identifica la "formula competitiva", che è un sottoinsieme della formula strategica, mentre la relazione tra struttura, sistema degli attori sociali e il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti in cambio identifica un sottoinsieme della formula strategica che denominiamo "formula sociale".

Nell'ambito della formula sociale, si può isolare la formula dell'innovazione, che scaturisce dal legame tra struttura, attori sociali dell'innovazione e sistema delle prospettive e dei contributi collegato ai processi innovativi aziendali.

Figura 8: la formula strategica



Fonte: Pencarelli (2013)

Nella prospettiva sistemico vitale, la formula strategica è la strategia complessiva della Destinazione, la meta-strategia derivante dalla combinazione deliberata o emergente da parte dell'organo di governo, delle risorse e delle competenze strutturali in condizioni di consonanza e, se possibile, risonanza con i sovrasistemi rinvenibili nell'ambiente.

La formula strategica di una Destinazione è in definitiva un concetto che considera la strategia come la sintesi del rapporto tra Destinazione e ambiente, inteso come insieme di contesti esterni selezionati per il conseguimento degli obiettivi strategici di competitività sostenibile economicamente, socialmente ed ambientalmente, nel rispetto del vincolo (finalità sistemica) della sopravvivenza.

La combinazione strategica delle componenti strutturali è fortemente condizionata dal modello di governance adottato²¹ (Trento, 2012), fattore che in base alle caratteristiche dei sistemi istituzionali, determina il sistema di potere e le modalità di convivenza.

Il sistema istituzionale entro cui la Destinazione opera esprimendone la formula strategica rappresenta infatti un sovra sistema rilevante per la sopravvivenza e la vitalità dell'impresa

²¹ Vedi par. 1.1.3 e 1.1.5.

concepita come sistema vitale. Sovrasistemi che, laddove risultano inefficaci, possono essere tra i principali fattori di crisi delle Destinazioni.

In particolare, per la peculiarità delle Destinazioni turistiche, l'organo di Governo è decisivo per la sua sopravvivenza, in quanto si qualifica come il soggetto massimamente responsabile delle decisioni strategiche che determinano le caratteristiche della formula strategica della Destinazione. Quando la Destinazione funziona e consegue performance strategiche positive in una prospettiva di medio lungo termine, la formula strategica si può denominare di successo, laddove il concetto di successo viene concepito come durevole e difendibile; ciò implica, secondo l'ASV, la capacità di mantenere elevata o accrescere la probabilità di sopravvivenza del sistema aziendale.

Gli elementi che compongono la formula strategica sono i seguenti (Pencarelli, 2013):

- la **struttura**: rappresenta il perno della formula strategica, giacché identifica l'insieme delle risorse (umane, turistiche, finanziarie, materiali, immateriali e tecnologiche) e delle competenze disponibili entro i confini della Destinazione o reperibili mediante opportune relazioni con sovra sistemi esterni (contesti vitali), per allestire offerte e soluzioni ai bisogni dei turisti serviti. La qualità e la validità della struttura dipendono infatti dalle caratteristiche qualitative e quantitative delle risorse disponibili, ma soprattutto dalla natura delle competenze possedute dai soggetti che compongono la Destinazione e in particolare dall'organo di governo, che indicano la capacità della Destinazione di integrare e combinare in modo ottimale le risorse per conseguire gli obiettivi strategici.

Di particolare rilievo è l'assetto organizzativo, da interpretarsi come la regolamentazione dei rapporti tra i diversi soggetti che fanno parte della Destinazione e come il processo definitorio dell'organo di governo. La Destinazione, come l'impresa, può caratterizzarsi per alcune particolari competenze, che si possono distinguere (Thompson A. e al. 2008) in *competenze di base* (le attività che i soggetti appartenenti a una Destinazione sa svolgere in modo efficace), *competenze chiave* (le attività che i soggetti appartenenti alla Destinazione sanno svolgere meglio delle altre attività interne e che sono rilevanti ai fini competitivi) e *competenze distintive* (attività rilevanti sotto il profilo competitivo che la Destinazione svolge meglio dei concorrenti diretti e che pertanto rappresentano punti di forza rispetto ai rivali). Nell'ambito della struttura, un ruolo importante, spesso cruciale per il successo, è giocato dalla cultura organizzativa dei soggetti che compongono la Destinazione, ossia dall'insieme di norme, principi e valori di fondo che fungono da collante e da guida ai comportamenti delle persone che operano nella Destinazione e che qualificano il modo di

essere della stessa rispetto a variabili quali l'orientamento alla collaborazione, al tempo e al cliente, al servizio, alla diversità etnica e culturale, l'attenzione ai principi etici, l'orientamento al potere ed alla gerarchia, l'orientamento al futuro, l'attitudine verso le situazioni incerte o rischiose e così via. La cultura organizzativa, soprattutto nelle Destinazioni, è spesso sintesi dialettica di molteplici culture individuali (persone, imprese, soggetti pubblici o privati) e culture sub sistemiche, e che quando condivisa e forte, essa può rappresentare un punto di forza della Destinazione orientando i comportamenti dei singoli soggetti verso obiettivi comuni. Nel contempo, occorre evidenziare che la presenza di più soggetti nella Destinazione che devono interagire tra loro, può risultare un fattore di rigidità e un vincolo, che la può rendere inadatta a sviluppare rapidi processi di innovazione e di cambiamento, spesso necessari di fronte al sopraggiungere di profondi mutamenti dei contesti competitivi e sociali. La struttura non va tuttavia osservata e considerata come un connotato immutabile e completamente stabile dell'organizzazione, giacché soggetti, risorse, competenze, cultura ed assetti di governo possono e spesso devono mutare, sulla base alla capacità dell'organo di governo e del management di attivare processi di acquisizione di risorse esterne, facendo leva sul **capitale di reputazione e di fiducia** e sul **capitale relazionale**. La struttura può mutare e qualificarsi anche grazie a processi di apprendimento attivati dall'organo di governo per sviluppare dinamiche evolutive e co-evolutive della Destinazione con i contesti ambientali e sociali di riferimento. Emblematici al riguardo sono i processi innovativi, che possono essere alimentati da percorsi endogeni connessi alle capacità di apprendimento organizzativo, oltre che da percorsi esogeni. La struttura della Destinazione e dell'organo di Governo evolve in sostanza grazie all'apporto delle cosiddette **competenze dinamiche**, che esprimono la capacità di una Destinazione di innovarsi e di effettuare i cambiamenti strategici ed organizzativi necessari per affrontare l'evolversi dei contesti.

- il **sistema competitivo**: è l'arena ove si svolge il confronto concorrenziale ed è identificabile sulla base della tipologia di clientela servita, di bisogni soddisfatti e di soluzioni (tecnologie) adottate per soddisfarli (Abell, 1986). Una Destinazione può operare in un unico ambiente competitivo, se agisce come nella logica di un singolo business (singolo prodotto turistico), ovvero su più ambienti competitivi, qualora operi come su differenti business (più prodotto turistici). I confini del sistema competitivo possono essere locali, domestici o internazionali, condizionando l'intensità e l'evolversi della concorrenza.

A questo proposito, di ciascun ambiente competitivo è opportuno comprendere il regime di mercato (monopolio, oligopolio omogeneo o differenziato, concorrenza perfetta o monopolistica) e soprattutto i fattori critici di successo al fine di valutare la posizione competitiva della Destinazione rispetto ai concorrenti ed identificare le variabili cruciali per allestire soluzioni di offerta adeguate a soddisfare la domanda turistica secondo modalità più efficaci rispetto a quelle proposte dai rivali. Nell'ambito di ciascun ambiente competitivo la Destinazione persegue strategie competitive adeguate alla natura del business e della concorrenza, potendo optare per strategie di leadership di costo, di leadership di differenziazione, di leader del valore applicandole a contesti di mercato ampi o ad ambiti ristretti (nicchie). Alla base delle strategie competitive c'è la definizione del mercato-obiettivo e la creazione di un sistema di offerta che presenti per gli acquirenti un beneficio percepito superiore rispetto alla concorrenza. Le strade per massimizzare tale differenziale sono pertanto tre: ottenere un vantaggio competitivo nei costi, offrendo prodotti analoghi alla concorrenza ma con costi inferiori, oppure conseguire un vantaggio competitivo nella differenziazione, fornendo beni o servizi o esperienze a costi simili della concorrenza, ma aventi caratteristiche di unicità e di valore tali che il cliente ne riconosca un *premium price* o infine puntare al valore dell'offerta, strategia ibrida che bilancia l'attenzione ai costi ed alla differenziazione proponendo ai clienti un valore più elevato a prezzi più bassi dei concorrenti che offrono attributi simili (Thompson *et al.*, 2009);

- il **sistema di offerta**: rappresenta l'output che la Destinazione allestisce al fine di soddisfare le attese della domanda e dunque finalizzato alla creazione di valore per la clientela. E' bene ricordare che nella Destinazione il prodotto turistico è da intendersi come un output derivante delle attività svolte dai produttori di turismo di Benessere all'interno della Destinazione stessa. Come tutti i prodotti esso si rifà al modello dell'offerta di servizi incrementata di Grönroos (2009), il cui approccio prende in considerazione tre variabili critiche capaci di accrescere i benefici e/o ridurre i benefici dei clienti: l'accessibilità, le interazioni domanda e offerta e il ruolo attivo del cliente. Variabili che aggiungono valore a quello determinato sulla base del contenuto del pacchetto di base dell'offerta (il che cosa, formato dal *core product* e dai servizi accessori), contenuto importante, ma non sufficiente a trovare le soluzioni alle esigenze dei clienti, direttamente responsabili ed artefici del valore percepito attraverso la partecipazione attiva ai processi di co-creazione di valore. L'*accessibilità* va intesa in senso lato, come modalità per rendere più facilmente fruibile

all'acquirente l'offerta; si può declinare come accessibilità di tempo, ossia orari di apertura ed erogazione dell'offerta, accessibilità di luogo, ossia facilità di raggiungimento del punto di erogazione del prodotto, disponibilità di parcheggi, localizzazione, ecc.; accessibilità di procedure, che attiene alla semplicità con le quali gli acquirenti possono accedere al prodotto; accessibilità economica, che riguarda il prezzo ed il costo dell'offerta, accessibilità di informazioni, che attiene alla qualità ed alla fruibilità delle informazioni da parte dei clienti. L'*interazione* si collega fortemente al tema dell'accessibilità giacché coinvolge la fluidità e facilità di scambi e relazioni tra personale, strutture, risorse territoriali, tecnologie con la clientela oltre che le interazioni che possono svilupparsi tra turisti con altri turisti durante le attese; le interazioni ben sviluppate facilitano la fruizione dell'esperienza turistica accrescendo il valore percepito del cliente in quanto significa che il personale e le strutture di *front office* (es: uffici IAT) sono gestiti in modo efficiente ed efficace e riescono a trovare le soluzioni appropriate per i fruitori dei servizi nei tempi e con le modalità adeguate. Quanto al considerare nel sistema di offerta il turista stesso, si assume che il cliente non è solo un target, ma è anche un soggetto che spesso desidera partecipare attivamente alla co-creazione del valore e che per molti aspetti rappresenta una sorta di "*dipendente aggiunto*" del fornitore, che va gestito come tale. Il turista può infatti svolgere attività di co-progettazione (come nel caso delle vacanze auto-composte), di co-produzione (come nella realizzazione di un corso di cucina di prodotti tipici), di comunicazione al mercato (tramite il passaparola e le recensioni web), di commercializzazione, di controllo della qualità (come accade quando il turista verifica in tempo reale la correttezza di determinate procedure di produzione ed erogazione dei servizi, come ad esempio fanno i clienti di un ristorante con la cucina a vista). Il turista può inoltre rappresentare una preziosa fonte di conoscenze per la destinazione e per gli attori dell'offerta, grazie ai possibili contributi di idee e di esperienze che possono orientare le strategie territoriali al miglioramento della proposta di valore. In definitiva il turista può entrare direttamente nel processo di creazione del valore mediante partecipazione fisica, emotiva ed intellettuale, rivelandosi una risorsa preziosa per la destinazione. Il brand di prodotto o di Destinazione rappresenta un ulteriore componente cruciale del sistema di offerta ai fini della creazione del valore per la domanda, segnatamente sul fronte della generazione dei benefici simbolici e di status, spesso decisivi nel confronto concorrenziale e nei processi di acquisto degli acquirenti. Esso può considerarsi la componente del sistema di offerta in grado di amplificare la soddisfazione

degli acquirenti e nel contempo di accrescere il valore del capitale economico della Destinazione e dei soggetti che ne fanno parte, accrescendo il *brand equity*;

- **il sistema delle prospettive offerte agli attori sociali ed i contributi chiesti in cambio:** consiste nella proposta progettuale che la destinazione turistica rivolge in modo più o meno esplicito agli attori sociali dai quali intende acquisire risorse per lo svolgimento dei processi interni alla destinazione. La Destinazione e i soggetti in essa operanti propongono uno scambio sociale finalizzato a ottenere dagli *stakeholder* (intermediari turistici²², lavoratori, fornitori, azionisti, intermediari finanziari, pubblica amministrazione, comunità locale, ecc.) contributi per lo svolgimento dell'attività economica offrendo in cambio compensi, declinabili sotto forma di remunerazioni monetarie e non monetarie, a seconda dei soggetti e delle prestazioni e risorse coinvolte;
- **il sistema degli attori sociali interessati:** si tratta di un sovra sistema che comprende l'insieme dei soggetti (*stakeholders*) che hanno interesse o potere di condizionamento diretto o indiretto alle sorti della Destinazione, in quanto conferiscono o possono conferire ad essa risorse critiche in funzione dell'adesione alla proposta progettuale, ovvero possono influenzarne la condotta e le possibilità di sopravvivenza o di successo. Si tratta quindi di "*stakeholder primari* ", che giocano un ruolo fondamentale per l'attivazione, lo sviluppo ed il successo della formula strategica. Nell'ambito del sistema degli attori sociali uno spazio particolare, che merita approfondimento specifico, è anche quello occupato dal **sistema dell'innovazione e dell'apprendimento**, per la sua rilevanza critica ai fini delle performance complessive dell'impresa. Esso è composto dall'insieme di soggetti che, mediante relazioni di scambio esterne o interne all'organizzazione, possono fornire risorse di conoscenza e di innovazione alla Destinazione, potenziandone la dimensione strutturale e la solidità della formula strategica.

Queste variabili esprimono la risultante dei percorsi strategici di qualsiasi tipo di Destinazione, qualificandone la "formula strategica", ossia la rete di relazioni interdipendenti che la Destinazione intrattiene con il sistema ambientale e, più precisamente, con il contesto e l'ambito relazionale di riferimento (Golinelli, 2011, p. 52), declinato come ambiente competitivo o come ambiente sociale. Se si collega la struttura con l'ambiente competitivo e con il sistema di offerta è possibile

²² Cfr. Pencarelli, Splendiani e Dini, 2013 e Pencarelli e Dini, 2016.

individuare un sottosistema del sistema strategico aziendale (formula strategica), qualificabile come **“formula competitiva”**, ove la Destinazione conduce le strategie competitive più adeguate per conseguire il successo competitivo; pertanto, se nelle Destinazioni *monobusiness* si osserva una sola formula competitiva ed un solo sistema di offerta, in Destinazioni *multibusiness* è possibile identificare tante formule competitive e tanti sistemi di offerta per quante sono le aree strategiche d'affari presidiate. Se si collega la struttura della Destinazione con la proposta progettuale della destinazione con il sistema degli attori sociali è possibile individuare un sottosistema della formula strategica qualificabile come **“formula sociale”**, nell'ambito del quale la Destinazione sviluppa le strategie sociali, tese a conseguire obiettivi di efficaci relazioni con gli *stakeholders*. In questa prospettiva, particolare attenzione dev'essere posta ai principi della sostenibilità, nella logica del turismo sostenibile²³ sviluppata nelle sue tre dimensioni, ambientale, sociale ed economica (Pencarelli *et al.*, 2013).

A tale scopo, l'organo di governo delle destinazioni dovrebbe orientare le strategie di sviluppo verso obiettivi di sostenibilità e di gestione della qualità ambientale (Cfr. Mihalič T., 2000), ponendo in essere politiche volte a favorire la generazione di flussi turistici dai principali mercati obiettivo, ovvero predisporre azioni di de-marketing, tese a scoraggiare determinati segmenti di domanda alla fruizione delle esperienze turistiche nelle destinazione in determinati periodi (Buhalis, 2000), qualora emergessero situazioni di conflittualità tra i diversi *stakeholders*. Qualsiasi politica territoriale orientata alla sostenibilità deve necessariamente partire dall'analisi del contesto territoriale di riferimento.

²³ Il turismo sostenibile si riferisce ad un approccio al turismo nato alla fine degli anni ottanta e caratterizzato da una duplice preoccupazione per l'ambiente: la prima inerente i luoghi visitati dal turista e la seconda rivolta al benessere delle popolazioni che vi abitano. Secondo il WTO (Organizzazione Mondiale del Turismo) *“lo sviluppo del turismo sostenibile soddisfa i bisogni dei turisti e delle regioni ospitanti e allo stesso tempo protegge e migliora le opportunità per il futuro. Tutte le risorse dovrebbero essere gestite in modo tale che le esigenze per il economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica, i sistemi di vita dell'area in questione. I prodotti turistici sostenibili sono quelli che agiscono in armonia con l'ambiente, la comunità e le colture locali, in modo tale che essi siano i beneficiari e non le vittime dello sviluppo turistico”*.

L'aggettivazione sostenibile applicata al turismo certamente induce a considerare limiti e condizioni: a fronte di un cambiamento del contesto storico e dell'ambito sociale, ne mutano anche i significati, anche se è vero che i limiti non vanno intesi come assoluti, ma impostati dalla presente organizzazione tecnologica e sociale nell'uso delle risorse ambientali e dalla capacità della biosfera di assorbire gli effetti delle attività umane.

Lemmi E. (2009) sostiene che *“è un dato di fatto che la crescita anche qualitativa dei servizi turistici non può essere guidata unicamente dalle leggi di un mercato in continua espansione, sebbene sempre più segmentato e selettivo, quanto alla valorizzazione di elementi ambientali e geografici determinati dello sviluppo turistico stesso: i livello di accesso alle risorse locali, la distribuzione spaziale delle regioni turistiche e la localizzazione dei singoli centri turistici, la regolamentazione dei flussi interni e internazionali, le politiche di organizzazione degli spazi turistici secondo logiche di governo partecipato (bottom-up)”*. In termini di ecosistema, la capacità di carico di un territorio rischia di essere alterata dall'intensificarsi dalla pressione antropica, tanto che la promozione di un prodotto turistico dovrebbe attentamente considerare, la possibilità di realizzare scenari di sviluppo sostenibili in alternativa a modelli convenzionali.

Nel contesto della formula sociale è possibile isolare il sottosistema dell'innovazione che, grazie a processi di scambio prospettive/contributi con la struttura, qualificano la **“formula dell'innovazione”**. che consente alla destinazione di identificare come contesto vitale il sistema dei produttori e dei fornitori di innovazioni adatte alle strategie territoriali, , contesto con il quale attiva processi di scambio per trarne le risorse per accrescere il capitale di conoscenza finalizzato alla genesi e al potenziamento per via esogena dei processi innovativi²⁴.

Sulla base degli elementi sopra indicati, le condizioni di successo strategico di una Destinazione di benessere si spiegano sulla base della sua capacità di trovare consonanza e, dove possibile, risonanza tra:

- a) la struttura, il sistema competitivo, il sistema di offerta (**successo competitivo**, declinabile a livello dei singoli prodotti turistici o di sistema). Il successo competitivo è durevole e difendibile quando la Destinazione possiede competenze distintive e risorse uniche, inimitabili, organizzate e di valore (Barney) che la mettono nelle condizioni non effimere di allineare la propria condotta strategica ai fattori critici di successo del business del benessere in cui si opera, proponendo ai segmenti serviti offerte esperienziali capaci di soddisfare le esigenze dei turisti in modo superiore rispetto ai territori concorrenti;
- b) la struttura, il sistema degli attori sociali ed il sistema delle prospettive della Destinazione offerte agli *stakeholders* ed i contributi ad essi richiesti in cambio (**successo e legittimazione sociale della Destinazione**). Il successo sociale si fonda sulla consonanza tra le attese degli attori sociali e le aspettative della struttura aziendale; consonanza che poggia fortemente sulla convergenza delle cultura organizzativa del sistema aziendale e la cultura del sistema degli attori sociali oltre che sull'esistenza di fiducia reciproca tra le parti e che si concretizza grazie alla capacità dell'impresa di sviluppare scambi sociali ispirati a logiche “a somma positiva”, in grado di generare soddisfazione tra i partner per le prospettive ad essi offerte e la Destinazione per i contributi ottenuti; una particolare fattispecie di successo sociale è dunque quella che risulta dal conseguimento di uno scambio sociale equilibrato tra Destinazione (tra l'organo di governo, in particolare) e la struttura, qualificando un armonico rapporto tra stakeholder proprietari e struttura;
- c) la struttura, il sistema degli attori sociali rilevanti per l'innovazione (università, centri di ricerca, altre imprese, consumatori, lavoratori, ecc.) ed il sistema delle conoscenze e dell'innovazione

²⁴ I processi innovativi possono generarsi per via esogena, ricorrendo a risorse esterne, ed endogena, avvalendosi di risorse interne aziendali.

(capacità e performance innovative, qualificabile come “**successo innovativo**”). Il successo innovativo si collega alla capacità della Destinazione di attrarre risorse e formare competenze adeguate per attuare processi innovativi capaci di soddisfare meglio le attese della domanda e di accrescere la forza competitiva della Destinazione, alimentando competenze uniche e distintive.

Bibliografia

Abel D. F. (1986), *Business e scelte aziendali*, Ipsoa, Milano.

Barile S., (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, Arnia, Salerno.

Barile S., (2011), *L'Approccio Sistemico Vitale per lo sviluppo del territorio*, Sinergie, 84.

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*, TUP, Milano.

Bonetti E., Petrillo C., Simoni M., (2006), *Tourism System Dynamisc: A Multi-level Destination Approach*, in Lazzaretti L., Petrillo C., *Touriam local sistem and networking*, Elsevier.

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

Buhalis D., (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, n° 21.

Buhalis D., (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, Elsevier, *Tourism Management*, n. 21.

Cheer, J. M., Belhassen, Y., Kujawa, J. (2017), *The search for spirituality in tourism: Toward a conceptual framework for spiritual tourism*. *Tourism Management Perspectives*, n° 24, pp. 252-256.

Crouch G. I., Ritchie J. R. B., (1999), *Tourism competitiveness and societal prosperity*, *Journal of Business Research*, n° 44(3), pp. 137-152.

Danneels E., Kleinschmidt, E. J. (2000), *Product Innovativeness from the Firm's Perspective: Its Dimensions and their Impact on Project Selection and Performance*, Institute for the Study of Business Markets, Pfiladelphia: The Pennsylvania State University, ISBM Report.

De Bloom J., Guerts S. A. E., Kompier M. A. J. (2012), Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep, *Journal of Happiness Studies*. <http://dx.doi.org/10.1007/s10902-012-9345-3>.

Delbosc A. (2012), The role of well-being in transport policy, *Transp. Policy* n°23, pp. 25-33. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tranpol.2012.06.005>.

Didascalou E., Lagos D., Nastos P. (2009), Wellness tourism: evaluating destination attributes for tourism planning in a competitive segment market turismo: an International multidisciplinary journal, vol. 4, n° 4, pp. 113-126.

Diener E. (1984), Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, N° 95(3), pp. 542-575.

Dini M., (2015), Il turismo balneare: stato dell'arte e tendenze evolutive in Italia, in Pencarelli T., *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

Distante R. (2013), Subjective well-being, income and relative concerns in the UK. *Social Indicators Research*, n°113(1), pp. 81-105.

Dolnicar, S., Yanamandram, V., Cliff, K. (2012), The contribution of vacations to quality of life, *Annals of Tourism Research*, n° 39(1), pp. 59-83.

Enright M.J., Newton J. (2004), Tourism Destination Competitiveness: a Quantitative Approach, in *Tourism Management*, vol 25.

Felsenstein D., Fleischer A. (2003), Local festivals and tourism promotion: the role of public assistance and visitor expenditure, *Journal of Travel Research*, n° 41, pp. 385-392.

Fortezza F. (2014), *Marketing, felicità e nuove pratiche di consumo. Fra sharing, baratto e accesso*, Franco Angeli, Milano.

Franch M. (2002), *Destination Management, Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Frank M. A (1974), Social indicators of perceived life quality. *Social Indicators Research*, n°1, pp. 279-299.

Fredman P. (2008), Determinants of visitor expenditures in mountain tourism, *Tourism Economics* n° 14(2), pp. 297-311.

Furlan M.C. (2007), Il marketing della destinazione turistica, Casarin F. (a cura di), Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà, Giappichelli, Torino.

Gilbert D., Abdullah J. (2004). Holidaytaking and the sense of well-being. *Annals of Tourism Research*, n°31(1), pp. 103-121.

Golinelli C. M. (2002), Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi, Giappichelli, Torino.

Golinelli G.M. (2011), L'Approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa, Cedam, Padova.

Golinelli G.M., (2002), L'approccio sistemico al governo dell'impresa, vol. II, Cedam, Padova.

Guidi C., Splendiani S. (2010), La legislazione turistica in Italia, in Pencarelli T., *Marketing & management del turismo*, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Gummesson E. (1999), Total relationship marketing: experimenting with a synthesis of research frontiers, *Australasian Marketing Journal*, n°7(1), pp. 72-85.

Hakim C. (2010), Erotic capital. *European Sociological Review*, n°26(5), pp. 499-518.

Hamermesh D. S., Abrevaya J. (2013), Beauty is the promise of happiness? *European Economic Review*, n° 64, pp. 351-368.

Hochman, O., Skopek N. (2013), The impact of wealth on subjective well-being: A comparison of three welfare-state regimes. *Research in Social Stratification and Mobility*, n° 34, pp. 127-141.

Hojman D., Miranda A. (2018), Agency, Human Dignity, and Subjective Well-being, *World Development*, n°101, pp. 1-15.

Holloway, J.C. (2006). *The Business of Tourism*. England, Pearson Education Limited.

Holm .M R., Lugosi P., Croes R., Torres N. (2017), Risk-tourism, risk-taking and subjective well-being: A review and synthesis, *Tourism Management*, n°63, pp. 115-122.

Kastenholz E. (2005) Analysing determinants of visitor spending for the rural tourist market in North Portugal, *Tourism Economics*, n°11(4), pp. 555-569.

Kelly C. (2010), Analysing wellness tourism provision: A retreat operators' study, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, n° 17, pp. 108-116.

Klaus Weiermair, Caroline Steinhauser (2003), New tourism clusters in the field of sport and health, the case of alpine wellness, 12th International Tourism and Leisure Symposium

Layard R. (2006), A Challenge to the Profession, *The Economic Journal Conference Papers*, vol. 116, n°. 510, , pp. C24- C33.

Lee C.F., King B.E. (2008), Using the Delphi method to assess the potential of Taiwan's hot springs tourism sector. *International Journal of Tourism Research*, n°10, pp. 341-352.

Lemmi E. (2009), Dallo "spazio consumato" ai luoghi ritrovati. Verso una geografia del turismo sostenibile, Franco Angeli.

Li Y. (2000), Geographical consciousness and tourism experience. *Annals of Tourism Research*, n°27(4), pp. 863-883.

Lyubomirsky S., Lepper, H. S. (1999), A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, n°46, pp. 137-155.

Manente M., Cerato M., (2000), Destination management per creare valore, in Pechlaner H. Weiermair K., *Destination Management – Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Club Italiano.

Martini U., (2000), Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

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

Martini U., (2005), Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Giappichelli, Torino.

McCabe S., Johnson S., (2013), The happiness factor in tourism: subjective well-being and social tourism, *Annals of Tourism Research*, vol. 41, pp. 42-65.

McCabe S., Joldersma T., Li, C. (2010), Understanding the benefits of social tourism: Linking participation to subjective well-being and quality of life. *International Journal of Tourism Research*, n°12(6), pp. 761–773.

Medina-Muñoz D. R., Medina-Muñoz R. D. (2010), Determinants of expenditures on wellness services: The case of Gran Canaria. *Regional Studies*, Taylor Francis (Routledge), pp.1. 10.1080/00343404.2010.510501.

Michelle R. H., Lugosi P., Croes R. R., Torres E. N. (2017), Risk-tourism, risk-taking and subjective well-being: A review and synthesis, *Tourism Management*, n° 63, pp. 115-122.

Minnaert L., Schapmans M. (2009), Tourism as a form of social intervention: The holiday participation centre in Flanders. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, n° 18(3), pp. 42-61.

Mueller H., Kaufmann E.L. (2001), Wellness Tourism: Market Analysis of a Special Health Tourism Segment and Implications for the Hotel Industry. *Journal of Vacation Marketing*, n° 7, pp. 5-17.

Müller H., Lanz, E. (1998), Wellness Tourismus in der Schweiz: Definition, Abgrenzung und empirische Angebotsanalyse. *Tourismus Journal*, n°2 (4), pp. 477-494.

Müller H., Lanz-Kaufmann E. (2001), Wellness Tourism: Market analysis of a special health Austria, pp. 340-346.

Neal J. D., Sirgy J. M., (2004), Muzaffer Uysal Measuring the Effect of Tourism Services on Travelers' Quality of Life: Further Validation, Volume 69, Issue 3, pp. 243-277

Neal J.D., Sirgy M.J., Uysal M. (1999), The role of satisfaction with leisure travel/tourism services and experiences in satisfaction with leisure life and overall life', Journal of Business Research n° 44(3), pp. 153-164.

Panfiluk E. (2016), Aesthetic medicine tourism - nature and scope of services. *Ekonomia i Zarządzanie*, n° 8(1), pp. 71-79.

Pencarelli T. (2001), *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, (a cura di), Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T. (2013), Crisi d'impresa come squilibrio della formula strategica aziendale: una prospettiva sistemico vitale, in (a cura di) Pencarelli .T., *Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento*. Franco Angeli: Milano.

Pencarelli T., (2010), *Marketing & Management del Turismo*, (a cura di), Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Dini M. (2016), The Tourism Intermediation System: The Relationship between Travel Agencies and Tour Operators, *International Journal of Economic Behavior (IJEB)*, 6, 97 – 112

Pencarelli T., Dini M. (2017), Il comparto termale italiano: domanda, sistema di offerta e strategie competitive, *Turistica*, n° 1 (1), pp. 97-124.

Pencarelli T., Forlani F. (2006), Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze, congresso internazionale le tendenze del Marketing, Università Ca Foscari Venezia, 20-21 gennaio.

Pencarelli T., Forlani F., (2018), *The Experience Logic as a New Perspective for Marketing Management: From Theory to Practical Applications in Different Sectors*, Springer.

Pencarelli T., Forlani F., Dini M. (2015), Il marketing dei prodotti tipici locali nella prospettiva esperienziale. Il caso del tartufo, *Economia agro-alimentare*

Pencarelli T., Forlani F., Dini M. (2018), Marketing of Traditional-Local Products in the Experience Logic Perspective, *The Experience Logic as a New Perspective for Marketing Management*, pp. 205-220.

Pencarelli T., Forlani F., Dini M., (2015), Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva esperienziale. Il caso del tartufo, *Economia Agroalimentare*, Franco Angeli.

Pencarelli T., Splendiani S, Dini M., (2014), Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche, *Sinergie*, 94, pp.97-114.

Pencarelli T., Splendiani S. (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, *Mercati e Competitività*, n. 2.

Pencarelli T., Splendiani S. (2010), Il governo “sostenibile delle destinazioni turistiche, Pencarelli T. (a cura di), *Marketing & Management del Turismo*, Edizioni Goliardiche.

Pencarelli T., Splendiani S., Cerquetti M., Dini M., (2013), Il ruolo delle imprese ricettive nei processi di sviluppo sostenibile dei territori a vocazione turistica: evidenze empiriche dalla regione Marche, in (A cura di) Franch M., Martini U., *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, Società editrice il Mulino n°1, pp.367-399.

Pencarelli T., Splendiani S., Dini M. (2013) *Marketing e strategie competitive in un settore turbolento: il caso Eden Viaggi*, *Mercati e competitività*

Pencarelli T., Splendiani S., Dini M. (2014), Sustainability-Oriented Yachting Enterprises: Theoretical Considerations and Empirical Evidence from the Marche Region (Italy), *Oxford Journal: An International Journal of Business & Economics* 9 (1).

Pine B. J., Gilmore J. H., (2000), *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio*, Etas, Milano.

Presenza A., (2008), *Destination Management Organization. Ruolo, organizzazione e indicatori di performance*, Franco Angeli, Milano.

Puczko, Smith (2012), Taking your life into your own Hands? New trends in european Health Tourism, *Tourism recreation research*, n° 35, pp. 161-172.

Reardon L., Abdallah S. (2013), Well-being and transport: taking stock and looking forward. *Transport Rev*, n° 33 (6), pp. 634-657. <http://dx.doi.org/10.1080/01441647.2013.837117>.

Requena F. (2017), Erotic capital and subjective well-being, *Research in Social Stratification and Mobility*, n° 50, pp. 13-18.

Richards G. (1999). Vacations and the quality of life: Patterns and structures. *Journal of Business Research*, n° 44, pp. 189-198.

Rifkin J., (2000), *The age of access: The new culture of hypercapitalism. Where All of Life is a Paid-For Experience*, Tarcher, New York.

Rispoli M., Tamma M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.

Ritchie J. R. B, Crouch G. I (2003), *The competitive destination, a sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK, Cabi Publishing.

Rossini L. (2010), La pianificazione turistica a livello territoriale: il piano di marketing regionale, in Pencarelli T., *Marketing & Management del Turismo*, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Sarracino F. (2014), Richer in money, poorer in relationships and unhappy? time series comparisons of social capital and well-being in Luxembourg, *Social Indicators Research*, n° 115(2), pp. 561-622.

Schobersberger, W., Greie, S., & Humpeler, E. (2004). Alpine health tourism: Future prospects from a medical perspective. *The tourism and leisure industry: shaping the future*, 199-208.

Sharma P., Nayak P. K. (2018), Testing the role of tourists' emotional experiences in predicting destination image, satisfaction, and behavioral intentions: A case of wellness tourism, *Tourism Management Perspectives*, n°28, pp. 41-52.

Singleton A. P. (2018), Walking (and cycling) to well-being: Modal and other determinants of subjective well-being during the commute, a Travel Behaviour and Society, article in press.

Sirgy M. (2010), Toward a quality-of-life theory of leisure travel satisfaction. Journal of Travel Research, n°49, pp. 246-260.

Splendiani S. (2009), La pianificazione turistica territoriale. Verso un approccio strategico, partecipativo e sostenibile, Tesi di Dottorato, Università di Urbino.

Szymanska (2012), Innovative character of health tourism, In T. Baczko (Ed.), Report of Innovativeness of the Health Sector in Poland in 2012. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk.

Tamma M. (2002), Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M. (a cura di), Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale, Giappichelli, Torino.

Thompson A., Strickland A., Gamble E. (2009), Strategia Aziendale. Formulazione ed esecuzione. McGraw-hill: Milano.

Trento S., (2012), Il capitalismo italiano, il Mulino, Bologna