

# La destinazione turistica come prodotto di relazioni operative e cognitive: il ruolo dell'OTD nel governo delle relazioni interorganizzative e nei processi di sviluppo del territorio

## I. La destinazione turistica

La destinazione turistica costituisce un ambito territoriale in cui il complesso delle risorse ivi presenti originano dei cluster di prodotti funzionali alla soddisfazione continua e composita dei bisogni dei turisti. Candidate ad essere la completa risposta alle esigenze manifeste o latenti dei turisti, le destinazioni risultano oggi delle entità fortemente concorrenziali tra loro (Bieger 1998; Manente e Cerato 1999; 2000), alla continua ricerca di acquisizione e fidelizzazione della clientela.

In prima battuta possiamo dire che un luogo diviene una destinazione quando il mercato acquisisce consapevolezza delle risorse esistenti e tale consapevolezza si traduce in domanda effettiva (Franch M. 2010), alla quale la località risponde con una organizzazione degli assets a misura delle aspettative che si vogliono soddisfare.

A differenza di altri concetti (territorio, area geografica, località) la destinazione presenta una labilità nei confini e una soggettività nel concept dell'offerta: «ogni visitatore, ogni ospite definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica che decide» (Marchioro 2010: 5), pertanto quanto più sono specifici i bisogni del turista tanto più si riduce l'ambito territoriale; allo stesso modo la distanza geografica o anche solo conoscitiva tra il luogo d'origine del visitatore e la mèta turistica, incidono anch'essi in senso direttamente proporzionale all'ampiezza della destinazione. Ne deriva una potenziale sovrapposizione tra destinazioni, che risultano a geometria variabile, esa ed eterodefinite.

Come si è accennato, non basta che la domanda percepisca un luogo come area geografica, le cui prestazioni soddisfano i bisogni del turista, occorre che ci sia la costruzione di un'offerta volta a soddisfare delle esigenze ben individuate.

Ma anche il collegamento *risorse-offerta progettata-target di turisti* è una relazione incompleta se non si tiene conto di un ulteriore fondamentale fattore, la sostenibilità economica, sociale ed ambientale, destinata sempre più ad essere un *dictat* di qualsiasi scelta di sviluppo dell'impresa e del territorio. Ciò implica che la destinazione turistica non può solo essere un 'prodotto per il cliente', sebbene necessariamente ad esso orientata, ma un output composito che, attraverso le politiche di soddisfazione delle esigenze ed aspettative del turista, fornisca *una risposta alle esigenze di tutti i portatori di interesse nell'area*.

Ecco allora che un luogo diventa destinazione turistica quando *tutti i suoi stakeholder* hanno consapevolezza delle risorse esistenti e delle relative funzioni che possono svolgere per il turista e *questo si traduce in un'offerta che, intercettando una domanda effettiva di beni e servizi, crea valore per tutti gli attori e le componenti del territorio*.

Appare dunque completamente superato il concetto di destinazione turistica come mero contenitore geografico di risorse e attrattive, e di conseguenza anche l'approccio passivo, di 'vendita' delle suddette attrattive ai potenziali clienti, il tutto a favore di una visione di area turistica 'collettivamente costruita', di un approccio proattivo e consapevole di 'co-produzione' di un output fruibile da una pluralità di soggetti, la cui soddisfazione (di visita, come di residenza o di investimento produttivo o altro) produce un maggior valore per gli stakeholder.

Si assiste altresì al superamento di una visione esclusivamente *resource centered* per una visione *customer centered*, dove i destinatari dei prodotti e servizi della destinazione ne definiscono i caratteri, orientandone i contenuti e le modalità di godimento. In tal senso le risorse risultano input di un processo di trasformazione che produce valore per i diversi fruitori.

I principali elementi che compongono dunque la destinazione sono: le risorse, comprendenti sia il capitale materiale che immateriale, i processi di aggregazione trasformazione e fruizione delle stesse al fine di creare valore, i portatori di interessi nei confronti delle risorse e del valore della destinazione.

Con riferimento ai principali approcci allo studio del territorio in chiave economica, sulla scia della rassegna effettuata da Rullani (2002: 38-51), la destinazione può essere considerata come sistema olistico, come cluster o come moltiplicatore cognitivo (Varra, Buzzigoli, Martelli 2010).

Pensare alla destinazione come *sistema olistico* vuol dire considerare le sue parti (attori e processi) in una logica «di appartenenza e di funzionalità» rispetto al macrosistema locale che esse contribuiscono a creare e da cui ricevono l'imprinting del loro agire (Rullani 2002: 39). La visione olistica, di sistema socioeconomico che, nelle sue dimensioni culturali, storiche, istituzionali, imprenditoriali, ecc., influenza positivamente i comportamenti

degli attori, fa capo agli autorevoli studi sui distretti industriali (Becattini 1961; 1979; Piore e Sabel 1984; Maillat 1996; Brusco 1982, 1989); in tali sistemi un *humus loci*, una tipicità locale che nasce dalla fusione tra comunità e imprese (Becattini 1990: 38) decreta il successo dell'area. Alla elevata competitività del sistema può però contrapporsi un possibile appiattimento del singolo attore e un impoverimento delle sue funzioni a favore della collettività (Varaldo e Ferruci 1997), così come può generarsi una difficoltà della singola organizzazione a vivere fuori dal macrosistema di appartenenza; ma, soprattutto, si rischia in una tale visione di porre un forte accento sull'unicità del luogo, da cui deriva la locale 'formula di successo', intrisa dell'alchimia del contesto e scarsamente decifrabile anche da parte degli stessi attori che ne traggono vantaggio.

I diversi studi sulla destinazione come sistema (Mills e Morrison 1985; Leiper 1990; Laws 1995; Antonioli Corigliano 1999; Tamma 2000) enfatizzano, infatti, in modo più o meno marcato la visione di destinazione quale *unicum*, come tale scarsamente confrontabile con altre *niche* realtà. L'analisi della competitività della destinazione, derivante dal background di regole, prassi, identità collettive che si sono generate, come lo studio della competitività della singola organizzazione (quest'ultima frutto, secondo un criterio *path dependance*, della vicinanza fisica, culturale, istituzionale a quelle regole) non fornirebbero alcun elemento all'individuazione e all'avvio di best practices e di processi di benchmarking. Non potendo essere esportabili prassi, strumenti, leggi di governo della destinazione, perderebbero di significato molte delle politiche e delle soluzioni operative che sempre più si vanno diffondendo nelle destinazioni e che, attraverso misurazioni omogenee tra destinazioni confrontabili, individuano dei livelli di performance del territorio e dell'amministrazione, quale base per il miglioramento continuo.

La destinazione può essere vista come *cluster* (Porter 1998; 2000), ovvero come ambito economico che addensa un certo numero di attività, le quali generano dei vantaggi competitivi non per effetto delle caratteristiche 'qualitative' del luogo, ma come conseguenza della concentrazione, della vicinanza e interconnessione di aziende ed enti associati in un campo particolare, legati tra di loro da rapporti comunanze e complementarità (Porter 1998: 199; Belussi 2007: 187 e ss). L'addensamento genera due particolari fenomeni: le economie esterne (Bellandi 1994), ossia gli effetti positivi (ma anche negativi) che un insediamento produce su quelli stabilitisi nelle vicinanze; i rendimenti crescenti (Arthur 1988), come amplificazione di alcuni fenomeni quando si supera un certo addensamento territoriale: in tal senso aumenta il rendimento potenziale di un'attività che si installa nello stesso luogo o nelle vicinanze di un'altra con cui in rapporti di similarità o di integrazione.

In questa accezione la competitività di una destinazione dipende dalla capacità delle organizzazioni che si insediano di superare la soglia dei rendimenti crescenti, nonché dalla possibilità che alcune sperimentazioni eco-

nomiche possano generare processi autocatalitici, in grado di strutturare attorno ad esse il territorio in cui si concentrano (Krugman e Venables 1996; Nordin 2003). Considerare la destinazione come cluster comporta da un lato un'attenzione ai processi di innovazione, derivanti dalla aggregazione di iniziali nuove realtà che ad un certo punto superano la soglia di rendimenti crescenti gerarchizzando gli altri elementi del territorio; dall'altro, però, si rischia un restringimento del campo di analisi ad alcune variabili, lasciando fuori delle altre che pur non essendo riconducibili alla densità delle attività, incidono sulle performance degli attori e del sistema territoriale.

Ma la principale spia di attenzione in un simile approccio deve essere posta alle economie da agglomeramento, che sono oggi da vagliare alla luce della sensibilità alla qualità della destinazione e, in particolare, alla sostenibilità, con cui in molti casi potrebbero essere in contrasto.

Un terzo modo di vedere la destinazione è quello di sistema cognitivo che accumula sapere contestuale, derivante dai processi esperienziali ed evolutivi del territorio (Becattini, Rullani 1993; Rullani 2000; 2002). Il sistema 'trattiene' la storia, la conoscenza, il sapere del luogo, li sedimenta nella cultura e nella identità locale, e al contempo genera dei processi di produzione e propagazione di nuova conoscenza, che creano all'interno le condizioni per lo sviluppo, l'innovazione, la coesione sociale, nonché delle barriere cognitive per gli operatori esterni.

La destinazione è il *milieu* per la valorizzazione della conoscenza frammentata presso i diversi operatori, attraverso la sua messa in rete e la creazione di sistemi di auto alimentazione e di trasferimento della stessa in modo economico ed efficace.

In questo senso la destinazione approssima il concetto di *learning region* (Lundvall 1992; Lundvall e Johnson 1994), in cui i processi di gestione della conoscenza, creati e sostenuti da un sistema di knowledge management territoriale, supportano la competitività e l'innovazione (Cappellin 2003; Belussi e Pilotti 2002; Rullani 2002).

Pur propendendo in questo contributo per la concezione di *sistema cognitivo*, su cui ampiamente ci soffermeremo, non si può non sottolineare come la destinazione sia un concetto ancora poco definito, per il quale occorre trovare nuovi e specifici approcci di studio che integrino e superino le visioni esistenti. Se è vero, infatti, che nella teoria sui distretti si rinvergono molte delle riflessioni sul successo delle destinazioni, compresa l'importanza della cooperazione tra le imprese (Dei Ottati 1994; 1995) che fa assumere al distretto i caratteri del *social network* (Grabher 1993; Staber 2001a e 2001b) o delle *communities of practices* (Wenger 1998) è pur vero che le destinazioni sono aree con attività molto più eterogenee e meno integrate rispetto ai distretti, con attori spesso ancora poco connessi tra di loro, che generano sovente una offerta frammentata, in grado di attrarre turisti, ma non di generare il 'prodotto destinazione'.

Per tale motivo, nonostante i numerosi contributi realizzati negli ultimi anni, si nota come non sia rinvenibile, soprattutto nei casi empirici, un approccio originale alla destinazione, a fronte di un'estrema specificità che l'ambito denota rispetto ad altre aree territoriali (Regione, Stato, ecc.). Ad essa si adattano modelli e metodologie dell'impresa, dello studio di settore, dell'analisi macroeconomica in un contesto i cui confini sono ancora esaminati come contorni ben definiti, affatto dipendenti dalle scelte sull'offerta, dalle politiche di comunicazione e dalle aspettative mutevoli dei clienti, ma di fatto coincidenti con il perimetro amministrativo della località.

La sfida per il successo delle destinazioni coinvolge dunque tutti, le istituzioni, le amministrazioni pubbliche, gli studiosi, gli attori locali.

## 2. Risorse, vocazioni, identità e processi di sviluppo

I diversi approcci teorici e i numerosi contributi empirici sulle destinazioni presentano un denominatore comune, lo studio delle risorse, ovvero l'analisi preliminare delle varie componenti del territorio (risorse naturali, costruite, immateriali, ecc.) e la relativa identificazione del loro potenziale contributo alla creazione di valore (Grant 1991; Simoni 2009). Lo studio delle risorse deve tener conto di tre aspetti che in modo diverso incidono sul vantaggio competitivo della destinazione: *la replicabilità della risorsa* (ovvero la possibilità che possa scorporarsi dal territorio per innestarsi altrove); *l'unicità della risorsa* (ovvero la capacità di qualificare il territorio differenziandolo dagli altri); *l'importanza riconosciuta* dagli stakeholder alla creazione di valore (ovvero il contributo ad essa associato nella produzione globale di valore). Sulla base di queste tre dimensioni le risorse possono essere: *embedded* o *located*; *differenzianti* o *anonime*; *centrali* o *periferiche* (Simoni 2009).

Le risorse di per sé esprimono un potenziale competitivo che necessita di una integrazione in 'funzioni d'uso' per i diversi fruitori del territorio (ad es. funzione di intrattenimento culturale, funzione di soggiorno turistico, funzione di soggiorno residenziale, funzione di produzione di beni e servizi, ecc.). Da qui la necessità di considerare vari set di risorse composte, utilizzate in modo congiunto nei diversi processi che avvengono nella destinazione, tenendo presente che una stessa risorsa può contribuire a svolgere funzioni diverse. L'integrazione in funzioni consente anche una comparazione tra le performance di processi analoghi che si svolgono in destinazioni diverse, in quanto i singoli portatori di interesse raramente si servono di una singola funzione, ma quasi sempre di *funzioni integrate in processi* che soddisfano, in modo congiunto i bisogni dei loro fruitori. Sono dunque i processi l'elemento di benchmarking.

Il peso che ciascuna funzione assume nei processi di fruizione del territorio determina la vocazione o le vocazioni dello stesso.

A mo' di esempio, dalle risorse 'albergo', 'neve', 'teatro', 'negozi', derivano le seguenti possibili funzioni: *funzione di svago*: neve, teatro, negozi; *funzio-*