

# I processi di gestione sovraordinata dei distretti turistici

di Ruggero Sainaghi

*La crescente concorrenza (nazionale e internazionale) rende sempre più manifesto come nel mercato turistico competono soprattutto le destinazioni, non le singole imprese. Ogni destinazione, qui definita distretto turistico, deve infatti posizionare i propri prodotti, cercando di attribuire ad essi carattere e personalità. L'articolo propone un modello dinamico di destination model. L'utilità di questo framework è legato alla necessità non solo di formulare una "buona strategia", spesso descritto in termini di "posizionamento", ma anche un metodo che permetta di costruire il posizionamento ricercato.*

*Il modello proposto, in linea con le evidenze empiriche raccolte, sottolinea la criticità di due differenti tipi di processi sovraordinati: i) una serie di attività di natura operativa, qui definite processi primari, capaci di plasmare le risorse del distretto e funzionali alla creazione, erogazione e comunicazione dei sistemi di prodotto locali, ii) una serie di processi di supporto, capaci di creare "collante" tra i diversi attori (pubblici e privati, profit e non profit, imprenditoriali e comunitari) operanti all'interno del distretto. Tali processi, se ben gestiti, hanno un impatto rilevante sul vantaggio competitivo delle imprese operanti nel distretto turistico.*

*In the tourism market, it is destinations that compete, not individual firms. Growing competition is making this more and more apparent. In fact, every destination (defined here as tourist district) has to position its products in such a way that gives them character and personality. This paper proposes a dynamic model of destination management. The usefulness of this work can be seen not only in the need to formulate a "good strategy", which is often described in terms of positioning or criticality (strategy content), but also a method or a path that enables firms to build that positioning or acquire that criticality (strategy process).*

*The framework proposed here underscores the criticality of two different types of metamanagement processes: (i) a series of operative activities, here defined as primary processes, which can shape the resources of the district and serve to create, supply, and communicate local product systems, and (ii) a series of support processes, which can provide the "glue" between various players (public and private, profit and non-profit, entrepreneurs and community) that operate within the district. If these processes are effectively managed, they have a significant impact on the competitive advantage of the firms operating in the tourism district.*

*Economia e diritto del terziario n. 2, 2009*

## 1. Introduzione

Il presente scritto si propone di individuare i processi che danno contenuto alla gestione strategica sovraordinata dei distretti turistici. Il modello proposto si basa sull'analisi estensiva del caso Treviso; la trattazione teorica è arricchita da evidenze empiriche relative a tale caso.

La prospettiva di analisi assunta è quella del destination management o metamanagement. La letteratura in tema di destinazioni turistiche e in tema di distretti industriali sottolinea, infatti, la crescente importanza che riveste lo sviluppo di una gestione "sovraordinata" della rete locale.

Il paper è strutturato in due parti: una prima parte chiarisce il significato attribuito ad alcuni temi fondamentali e in particolare al concetto di strategia e di gestione strategica (§2) e al concetto di distretto e di destinazione turistica (§3). Sempre all'interno di questa prima parte si riprendono i principali contributi presenti in letteratura in tema di destination management (§4).

La seconda parte entra, invece, nel dettaglio dei processi di metamanagement, identificando le principali leve gestionali a disposizione degli organi sovraordinati per modellare il sistema delle risorse distrettuali (§5).

Seguono, infine, delle conclusioni in cui si propone un modello che mette "a sistema" i diversi processi gestionali identificati, esplicitando le principali relazioni e mostrando la profonda unità che deve contraddistinguere la gestione sovraordinata del distretto turistico (§6).

## 2. Il concetto di strategia e di gestione strategica

In analogia con l'approccio di Coda (1988), per strategia si intende il modello di interazione che l'impresa (nel nostro caso il distretto turistico) ha adottato o che intende adottare per ricercare il "successo imprenditoriale". Così intesa la strategia "definisce l'identità, effettiva o ricercata, dell'impresa evidenziando *che cosa* essa fa o vuole fare; *perché* lo fa o lo vuole fare; *come* lo fa o lo vuole fare" (Coda, 1988, p. 24). In tale definizione la strategia è definita come un *dialogo* che l'impresa intesse con l'ambiente circostante (Rebora, 1981, pp. 26-27; Sinatra, 1994, p. 4), essendo l'impresa un sistema aperto.

La strategia è dunque essenzialmente definita come un modello di interazione impresa-ambiente (Rispoli, 1998, pp. 26-27). Ne consegue che secondo questa accezione qualsiasi distretto turistico è dotato di una propria strategia e tale concetto, di per sé, non contiene un giudizio di valore (Mazola, 1997, p. 10; 1996, pp. 28-29).

Non altrettanto può dirsi della gestione strategica, intesa quest'ultima come l'attività di "conduzione strategica", cioè "un'attività di osservazione, riflessione, concettualizzazione, sperimentazione sviluppatasi intorno agli interrogativi cruciali riguardanti l'identità, reale o desiderata, dell'impresa e le azioni di più opportuna adozione per colmare il divario tra situazione ef-

fettiva e situazione voluta” (Coda, 1988, p. 58; Mazzola, 2003, p. 23 e ss.). L’elemento che contraddistingue la gestione strategica dalla strategia è rappresentato dalla “consapevolezza” con cui il management cerca di modellare e di orchestrare il dialogo che l’impresa intesse con l’ambiente (Mazzola, 2002, pp. 27-30).

Il presente contributo si propone di analizzare i processi che danno contenuto alla gestione strategica sovraordinata dei distretti turistici al fine di identificare le principali leve gestionali a disposizione del management sovraordinato per favorire il passaggio da una impostazione strategica spesso implicita o inconsapevole a un vero e proprio processo di gestione strategica.

L’approccio proposto insiste sulla dimensione processuale anziché statica (o incentrata sui contenuti) poiché spesso all’interno dei distretti turistici è relativamente facile indicare *cosa* si dovrebbe fare, ma risulta alquanto difficile capire *come* realizzare tali contenuti.

Da qui l’utilità di richiamare la distinzione tra approccio incentrato sui contenuti (o statico) e tra approccio incentrato sui processi (o dinamico). Tale distinzione è invocata con forza da alcuni autori, mentre altri sottolineano la difficoltà crescente a demarcare i confini labili tra statica (contenuti) e dinamica (processi), soprattutto da quando alcuni autori legati al filone dei contenuti (o statico) hanno introdotto elementi dinamici nei loro modelli.

Chakravarthy e Doz (1992) identificano tre criteri che illustrano le diversità tra i due filoni e in particolare: i) il *focus* o oggetto dell’analisi, ii) le ipotesi implicite assunte dal ricercatore, iii) le metodologie di ricerca (Figura 1).

Fig. 1 – Approccio statico e dinamico: principali differenze

	Approccio dinamico	Approccio statico
1. Focus	Processo strategico → Posizionamento strategico ← strategico <b>COME FARE</b>	Posizionamento strategico → Risultati <b>COSA FARE</b>
2. Ipotesi implicite	A. <b>Non perfettamente razionale</b> B. <b>Incapace di discernere le migliori strategie</b> C. <b>Molto rilevante</b> (Strategia e struttura sono profondamente interrelate)	A. <b>Razionale</b> B. <b>Capace di discernere le migliori strategie</b> C. <b>Non rilevante</b> (la struttura si adatta alla strategia)
3. Metodologie di ricerca	Intrusive, basate su dettagliati lavori sul campo per ampi orizzonti temporali	Basate su analisi settoriali, e su dati secondari d’impresa, rilevanti in un periodo ristretto di tempo

Fonte: adattato da Chakravarthy e Doz (1992).

Con riferimento al *focus*, gli autori sottolineano come una parte rilevante della letteratura si sia focalizzata soprattutto sulla comprensione delle relazioni esistenti tra la *posizione strategica* rivestita da un'impresa e il livello ottimale di performance. La domanda centrale che dà unità ai differenti contributi di tale filone è quindi riconducibile al legame esistente tra la posizione strategica e i risultati e quindi la strategia è soprattutto definita in termini di *contenuti*, cioè di elementi che devono caratterizzare il posizionamento "ideale". Barnett e Burgelman (1996) notano come in letteratura c'è chi ha insistito sulla posizione competitiva (Porter, 1980, 1985, 1991), chi sulle risorse o sulle competenze (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), chi sulla posizione all'interno di un network (Pfeffer e Salancik, 1978; Burt, 1992), chi sulla migliore capacità di adattarsi ai cambiamenti di un settore o di un mercato (Scott, 1975; Venkatraman e Prescott, 1990), chi ancora sulla riduzione dei costi di transazione (Williamson, 1991).

Per contro, il secondo filone di letteratura ha cercato di approfondire "come" una specifica impresa possa costruire la propria posizione strategica (Coda, 2002, p. 8). La domanda si sposta cioè dai contenuti ai processi e quindi favorisce il passaggio da una logica statica a una dinamica, in cui il percorso storico seguito dall'impresa diventa cruciale. Non è rilevante capire quali elementi permettono di raggiungere i migliori risultati (il "cosa"), ma *come* si riesca nel concreto a costruire tale posizionamento strategico. La domanda chiave si sposta dal "cosa" (*what*) al "come" (*how*).

Con riferimento alle *ipotesi implicite* assunte dal ricercatore si assiste a una profonda diversità tra i due filoni soprattutto circa: i) la razionalità dei soggetti che partecipano al processo di gestione strategica (*rationality*), ii) il ruolo che riveste il top management, iii) la criticità che riveste la partecipazione dei diversi soggetti dell'organizzazione (*involvement*).

L'approccio statico tende ad accogliere l'ipotesi di perfetta razionalità, che si traduce in una centralità attribuita al top management, a fronte di un ruolo maggiormente passivo dell'organizzazione. Per contro, l'approccio dinamico riconosce la limitata razionalità della mente umana e quindi l'incapacità del top management di saper discernere le migliori strategie. Da qui la crescente importanza attribuita all'organizzazione.

Con riferimento alle *metodologie*, la diversità dei quesiti di ricerca ha favorito lo sviluppo di differenti percorsi, maggiormente incentrati su tecniche di analisi *intrusive* nel caso dell'approccio dinamico. Diversamente, e pur con diverse eccezioni, Chakravarthy e Doz (1992) notano che le fonti impiegate dall'approccio statico siano più legate a "*secondary published data on the firm*" (ad esempio i bilanci, l'andamento delle quotazioni di un titolo, i dati di vendita). Nel caso dei processi, la necessità di sviluppare tecniche *intrusive* è principalmente legata alla necessità di comprendere come la strategia si forma ed emerge all'interno dell'organizzazione. L'orizzonte temporale tende a essere piuttosto lungo, grazie alla maggiore efficacia delle analisi longitudinali e a identificare importanti punti di svolta o di cambiamento.

Come già accennato, il presente contributo propone un approccio dinamico, incentrato sull'identificazione dei principali processi gestionali che danno contenuto alla gestione sovraordinata.

### 3. Il distretto turistico e la destinazione turistica

Chiarito il concetto di strategia e di gestione strategica, si entra ora nel dettaglio dell'oggetto di analisi: il distretto turistico.

Numerosi ricercatori hanno cercato di rappresentare gli elementi costitutivi del fenomeno turistico, costruendo dei modelli definiti "sistemi turistici". Un sistema turistico è quindi una rappresentazione semplificata dei principali "ingredienti" costitutivi del fenomeno turistico.

Tra i tanti modelli fioriti in letteratura, Leiper (1979) identifica tre elementi costitutivi di un sistema, rappresentati dal soggetto, dall'elemento geografico e dall'elemento settoriale (le attività economiche che permettono nel concreto di soddisfare i bisogni del cliente) (Figura 2). L'elemento settoriale – anche se in realtà il turismo non è un "settore", quanto piuttosto un "sistema settoriale" – coincide con lo spazio geografico della "regione turistica".

Fig. 2 – Il sistema turistico



Fonte: Leiper (1979).

In letteratura si è progressivamente affermato il concetto di "destination" per indicare congiuntamente il sistema delle attrattive e lo spazio geografico che le racchiude. Tale concetto è però piuttosto ambiguo e può identificarsi con una specifica "località" o con un ambito molto più ampio, quale un comprensorio, una regione, uno stato o addirittura un continente (Bieger, 1997, p. 75; Franch, 2002, pp. 1-2). Infatti, all'interno di una prospettiva incentrata sulla domanda, si tende a tracciare i confini della destinazione sulla base dell'ampiezza dei bisogni del cliente (a sua volta principalmente legati alla durata, alla spesa e all'ampiezza dell'ambito geografico del viag-

gio). Ne consegue una sostanziale soggettività e variabilità del concetto di destinazione. L'indeterminatezza dell'ambito geografico rende alquanto problematico affrontare il tema del governo della destinazione.

Da qui l'utilità di ragionare in una prospettiva olistica, in grado di considerare, congiuntamente, sia la prospettiva della domanda, sia quella d'offerta. Questo punto di vista sottolinea l'esistenza di un rapporto sufficientemente stabile tra un preciso ambito geografico, dove è organizzato un sistema complesso di attrattive, e un insieme di segmenti di clientela. Questo "spazio economico" è qui definito "distretto turistico", si riscontrano gli elementi costitutivi dei distretti, secondo l'approccio canonico o marshalliano: i) l'esistenza di uno spazio geografico ben definito, ii) la presenza di una popolazione di PMI, a cui si possono affiancare imprese di maggiori dimensioni, iii) l'esistenza di una cultura condivisa (Marshall, 1920, 1923; Visconti, 1996, 2002; Marelli, 1996; Minoja, 2002).

Il distretto turistico presenta tuttavia alcune peculiarità, rispetto a quelli industriali, principalmente riconducibili al modello produttivo orizzontale e al rilievo che rivestono le funzioni di metamanagement.

Con riferimento alla struttura *produttiva orizzontale*, il cliente finale è interessato a un prodotto ampio, il cosiddetto "prodotto globale" (Rispoli e Tamma, 1995), i cui ingredienti ("prodotti specifici") sono realizzati dalle singole imprese locali. Non si rileva, pertanto, la tipica struttura produttiva a filiera (o verticale) quanto piuttosto un modello di specializzazione per prodotto, o orizzontale (Antonioni Corigliano, 2000). L'aggregazione dei diversi prodotti specifici può essere poi realizzata direttamente dal cliente finale (struttura punto-punto), da intermediari specializzati (struttura package) o da organizzazioni operanti all'interno dello stesso distretto, quali associazioni, consorzi, enti turistici (struttura a network).

Con riferimento alle *funzioni di metamanagement*, la struttura di norma frammentata delle imprese locali, unitamente alla percezione unitaria del prodotto distrettuale da parte del cliente ha tradizionalmente favorito lo sviluppo di forme di governo sovraordinato o metamanagement (Normann, 1977; Coda, Invernizzi, Molteni, 1992; Molteni e Sainaghi, 1997; Sainaghi 2003, 2004; Marelli, 2002). Il presente contributo intende approfondire quali processi, nel concreto, danno contenuto alla gestione strategica distrettuale (§5).

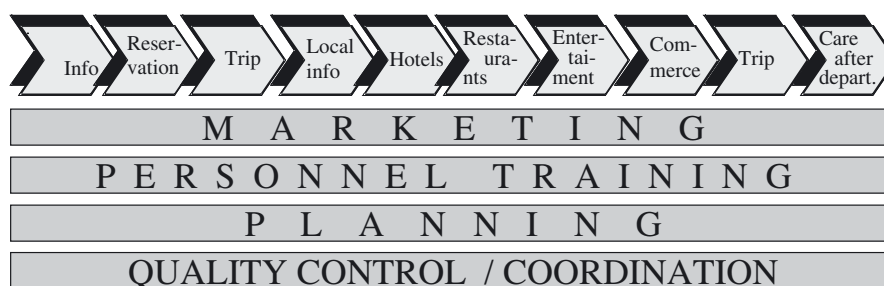
Il distretto turistico rappresenta, in una prospettiva economico-aziendale, l'unità di analisi privilegiata. È a tale livello, infatti, che si realizza l'interazione tra domanda e offerta.

#### 4. I modelli di destination management

Si entra ora nel dettaglio dei principali modelli di destination management presenti in letteratura, focalizzando l'attenzione sulla service-chain di Bieger (1997), sul value fan di Flagestaad e Hope (2001) e, con riferimento alla scuola italiana, sullo SLOT di Rispoli e Tamma (1995).

Il primo modello si propone di identificare, in analogia alla catena del valore di Porter, le principali attività che danno contenuto al fenomeno turistico, classificate secondo un criterio sequenziale (Figura 3). Il principale elemento di originalità del modello è rappresentato dall'aver individuato una serie di attività di supporto trasversali alle singole attività operative. Tali attività, se opportunamente gestite, aiutano ad aumentare l'efficienza e l'efficacia della "filiera", aumentando la soddisfazione del cliente finale e generando circuiti positivi di fidelizzazione e di passaparola. Si tratta evidentemente di azioni "trasversali" che danno contenuto a una gestione sovraordinata.

Fig. 3 – Service-chain



Fonte: Bieger (1997, p. 77).

Il modello di Flagestaad e Hope ipotizza una similarità tra l'impresa e la destinazione (il distretto turistico) (2001, p. 446) e applica al distretto gli strumenti di management sviluppati dalla *Resource-Based View* (RBV) e dall'*Industrial Organisation* (IO). Il modello propone una bipartizione delle destinazioni sulla base della struttura economica locale, distinguendo tra "corporate model" e "community model".

Il primo tipo di destinazione, tipica della realtà americana, si caratterizza per l'esistenza di una o più aziende distrettuali fortemente integrate. Al contrario, il modello "comunitario", tipico della tradizione italiana ed europea, si caratterizza per una elevata frammentazione. Quest'ultima origina, a sua volta, delle conseguenze rilevanti per le problematiche di destination management nella misura in cui le azioni realizzate da un'organizzazione locale tendono a generare effetti positivi o negativi sugli altri attori distrettuali. Inoltre, le ridotte dimensioni delle imprese, unitamente all'esistenza di comportamenti opportunistici, rendono alquanto problematico lo sviluppo di una gestione strategica del distretto e il suo concreto governo. Da qui l'utilità di governare in modo trasversale una serie di attività e in particolare: i) la configurazione del sistema di prodotto della destinazione, ii) la pianificazione della politica del territorio improntata alla sostenibilità, iii) la gestione di una serie di servizi (marketing, brand, informazione, ...), iv) la realizzazione sistematica di attività di benchmarking.

Tali attività vengono definite “di supporto” e si affiancano alle attività primarie realizzate dalle singole imprese distrettuali.

Tra i punti di forza del modello si ricorda il pregio di aver superato la sequenzialità della service-chain, di aver chiaramente identificato l’ambito della gestione sovraordinata con i confini di una destinazione, assimilabile alla nozione di distretto turistico, e di aver meglio dettagliato il contenuto della gestione sovraordinata. Quest’ultima, infatti, nel modello di Bieger rimane piuttosto vaga, mentre nel contributo di Flagestad e Hope si identifica, a pieno titolo, con i contenuti tipici della gestione strategica.

Nel contributo di Rispoli e Tamma, infine, la destinazione è analizzata come un Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) ovvero “un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un’offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali” (Rispoli e Tamma, 1995, p. 41). Lo SLOT è dunque più un concetto che non un modello gestionale. Lo SLOT non è un semplice spazio geografico (un “luogo” turistico), ma è un luogo “gestito” (Scaramuzzi, 1993), dove è presente “un’impostazione strategica e una chiara visione manageriale” (Rispoli e Tamma, 1995, p. 42).

L’*impostazione strategica* si traduce in una formulazione delle finalità e delle relative azioni iscritte in un orizzonte di lungo periodo e favorisce uno sviluppo qualitativo e quantitativo delle risorse dello SLOT. La definizione degli obiettivi e delle relative politiche deve essere coerente con l’ambiente interno ed esterno della località. L’impostazione strategica deve essere in grado di intessere un dialogo capace di cogliere gli elementi dinamici dell’ambiente di riferimento e di valorizzare i punti di forza dello SLOT, cioè il suo mix di attrattive e di servizi.

Il *carattere manageriale* richiede di accordare le singole iniziative imprenditoriali sviluppate dagli attori dello SLOT con l’ambiente di riferimento, da un lato, e di saper coniugare i contenuti di specifici progetti con elementi di processo, dall’altro.

La breve analisi dei principali modelli di destination management permette di trarre alcune conclusioni così sintetizzabili:

- vi sono una serie di attività che non possono essere realizzate direttamente dalle singole imprese operanti all’interno della destinazione, soprattutto quando quest’ultima si caratterizza per una elevata frammentazione del suo tessuto produttivo (community model);
- tali attività rivestono un’importanza cruciale, poiché tendono a definire dinamicamente il posizionamento strategico ricercato o attuato dal distretto. In tal senso, le attività e i processi tendono a definire il contenuto della gestione strategica distrettuale o destination management;
- la presenza di tali azioni favorisce e accelera il processo di trasformazione di un luogo in un prodotto turistico, percepito come un sistema di offerta unitario dal cliente finale;

- l'ambito geografico ottimale per sviluppare tale gestione strategica tende a identificarsi con precisi confini contraddistinti dalla presenza di attrattive organizzate che richiamano segmenti stabili di clientela. Il value fan assume infatti come riferimento un preciso "resort", così come il concetto di SLOT è ancorato a un preciso ambito territoriale;
- all'interno di tale ambito operano altre organizzazioni, tipicamente imprese, la cui attività si somma e si intreccia con la gestione strategica del distretto.

## 5. I processi di gestione sovraordinata

L'analisi della letteratura in tema di destination management (§4) sottolinea la complessità e la numerosità dei processi che permettono di governare la destinazione turistica.

Come si è evidenziato nel paragrafo precedente, i processi di gestione strategica di una destinazione possono essere variamente classificati. Si propone qui una distinzione tra processi primari e processi di supporto (Sainaghi, 2006a). I primi sono finalizzati alla produzione, allo sviluppo, alla comunicazione e alla vendita del prodotto globale, mentre i secondi "supportano" i processi primari garantendo una maggiore efficienza ed efficacia all'azione metadirezionale.

All'analisi dei processi primari sono dedicati i paragrafi 5.2, 5.3 e 5.4, mentre i processi di supporto vengono dettagliati all'interno del paragrafo 5.5. Prima di entrare nel merito della trattazione si rende opportuno formulare alcune considerazioni preliminari relative ai processi.

### 5.1. I processi gestionali: alcune premesse

In questo paragrafo si intendono sviluppare delle riflessioni preliminari relative a:

- la distinzione tra processi (intesi come variabile flusso) e risorse (intese come variabili stock o livello);
- il concetto di risorsa;
- i soggetti che hanno la disponibilità delle risorse distrettuali;
- i soggetti responsabili della gestione delle risorse.

La distinzione tra *processi* e *risorse* aiuta a comprendere il carattere dinamico del modello proposto. Il distretto può essere, infatti, descritto come un insieme di risorse, cioè di variabili "stock" (o livello) presenti in un certo momento di tempo. Alcuni esempi sono riconducibili al numero di alberghi e di posti letto o ancora al numero di sentieri e di impianti sportivi (piscine, palazzetti sportivi, ...). Il processo rappresenta invece un'azione che

va a incidere sulla variabile stock, cambiandone le caratteristiche qualitative e/o quantitative. Così la realizzazione di una ristrutturazione cambia la qualità dei servizi ricettivi erogati da un'impresa alberghiera e può modificarne anche il numero di posti letto; la realizzazione di un'efficiente segnaletica aumenta l'accessibilità del sentiero; la creazione di una nuova piscina aumenta le dimensioni e la qualità di un impianto sportivo.

Per chiarire il concetto di *risorsa* si riprende il contributo fornito dalla *Resource-Based View* (RBV) (Wernerfelt; 1984; Barney, 1986; Grant, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Collis e Montgomery, 1995). Secondo questo filone di letteratura, una risorsa rappresenta uno "stock di fattori" di cui l'impresa ha la proprietà o il controllo e che permette di realizzare, insieme ad altri fattori produttivi, il sistema di prodotto dell'azienda. Il concetto di risorsa, dunque, è piuttosto ampio. Grant (1995, p. 121) ha suggerito l'utilità di segmentarle distinguendo tra risorse:

- materiali, che includono le risorse finanziarie (monetarie) e le risorse fisiche (impianti, terreni, fabbricati, ...);
- immateriali, che includono la tecnologia, l'immagine, la cultura;
- umane, che includono le capacità personali e la conoscenza, le capacità di relazione e di comunicazione, la motivazione.

Si ricorda che il concetto di risorsa è qui utilizzato soprattutto per identificare i diversi processi metadirezionali che devono essere realizzati per gestire le diverse classi di risorse. Non si intende pertanto approfondire il legame tra risorse e vantaggio competitivo del distretto, quanto piuttosto il legame tra processi gestionali e sviluppo del patrimonio di risorse distrettuale.

Con riferimento alla *disponibilità della risorsa*, si possono identificare principalmente tre situazioni, a seconda che essa sia di pertinenza del soggetto incaricato della gestione distrettuale, di altri soggetti pubblici o delle imprese del distretto.

Con riferimento ai *soggetti responsabili dei processi gestionali*, è utile introdurre una tripartizione basata sulla natura del soggetto chiamato a gestire la risorsa, che permette di identificare le seguenti situazioni tipo:

- i processi gestionali sono realizzati direttamente dal soggetto metadirezionale (metamanager), responsabile della gestione sovraordinata del distretto;
- i processi gestionali sono realizzati da altri soggetti pubblici, a cui sono affidati ruoli di regia generale, ma che non si identificano con *il* metamanager (si pensi al Comune chiamato a realizzare una serie di servizi pubblici spesso importanti ai fini dell'attrattività complessiva del sistema di prodotto distrettuale);
- i processi gestionali sono realizzati direttamente dalle imprese distrettuali.

Considerando congiuntamente la natura delle risorse e dei soggetti chiamati a gestirle (cioè a intraprendere dei processi gestionali), si ottiene una tabella a doppia entrata composta da nove celle (Figura 4).

Fig. 4 – Il diverso contenuto dei processi di gestione sovraordinata

		<b>RISORSE</b>		
		Di pertinenza dei soggetti sovraordinati	Di pertinenza di <b>altri</b> soggetti pubblici	Di pertinenza dalle <b>imprese distrettuali</b>
<b>PROCESSI</b>	Gestiti dai soggetti sovraordinati	I processi metadirezionali incidono direttamente sulle scelte di gestione e di investimento  I	I processi metadirezionali incidono direttamente sulla gestione; direttamente o indirettamente sulle decisioni di investimento  IV	I processi metadirezionali incidono direttamente sulla gestione; direttamente o indirettamente sulle decisioni di investimento  VII
	Gestiti da <b>altri</b> soggetti pubblici	I processi metadirezionali incidono direttamente o indirettamente sulle decisioni di investimento svolte da altri soggetti  II	I processi metadirezionali assumono un ruolo di indirizzo, le decisioni di gestione e di investimento sono svolte da altri soggetti  V	I processi metadirezionali assumono un ruolo di indirizzo, le decisioni di gestione e di investimento sono svolte da altri soggetti  VIII
	Gestiti dalle imprese distrettuali	I processi metadirezionali incidono direttamente o indirettamente sulle scelte di investimento e di gestione svolta dalle imprese distrettuali  III	I processi metadirezionali assumono un ruolo di indirizzo; la gestione e le scelte di investimento sono svolte dalle imprese distrettuali  VI	I processi metadirezionali assumono un ruolo di indirizzo, le decisioni di gestione e di investimento sono svolte dalle imprese distrettuali  IX

Si intende ora valutare qual è il ruolo che assumono i processi di gestione sovraordinata o di metamanagement con riferimento alle diverse combinazioni di processi e di risorse. È, infatti, evidente che in certi casi il meta-manager sarà chiamato a gestire direttamente certe risorse e quindi i processi sovraordinati rivestono un ruolo di primo piano, mentre in altri casi il legame con i processi gestionali è indiretto e pertanto i processi di regia generale assumono un ruolo di indirizzo, spesso non vincolante.

Nel primo quadrante, il soggetto metadirezionale è chiamato a governare un mix di risorse di sua pertinenza e pertanto può decidere in piena autonomia le scelte di gestione e di investimento, nei limiti posti dalla normativa e dallo statuto. Alcuni esempi sono relativi alle risorse monetarie, a eventuali infrastrutture di proprietà quali impianti sportivi. Il ruolo assunto

dai processi metadirezionali è in questo caso massimo e attiene direttamente alle scelte di gestione e di investimento.

Nel secondo quadrante, le risorse sono di pertinenza del soggetto metadirezionale, ma sono state date in gestione a soggetti pubblici. Un esempio tipico è rappresentato dall'allocazione di risorse sovraordinate per supportare eventi che hanno luogo all'interno del distretto e che vengono gestiti da associazioni, gruppi di operatori e via dicendo. Il ruolo dei processi metadirezionali è ampio, seppure inferiore rispetto al caso precedente, soprattutto con riferimento alla gestione.

Nel terzo quadrante, le risorse sono di pertinenza del soggetto metadirezionale, ma sono gestite direttamente dalle imprese del distretto. Questa combinazione riflette diverse situazioni, come nel caso di una risorsa data in concessione a imprese del distretto o ancora nel caso di contributi erogati alle imprese locali. È evidente che in entrambi i casi i processi metadirezionali possono esercitare un'influenza importante, ancorché indiretta, sulle scelte di gestione.

Nel quarto quadrante è invece descritto il caso di risorse di pertinenza di soggetti pubblici che vengono gestite dal soggetto metadirezionale. L'esempio tipico è rappresentato dalla concessione in gestione di infrastrutture o di altri servizi o l'erogazione di risorse finanziarie. Il ruolo che svolgono i processi metadirezionali è in questo caso ampio e assimilabile al caso descritto nel quadrante I. Le attività di investimento possono invece trovare dei limiti nelle condizioni stipulate con i proprietari delle risorse.

Nel quinto quadrante, le risorse sono di pertinenza di soggetti pubblici che sono anche responsabili dei processi di gestione. Il caso più rilevante è indubbiamente rappresentato dai numerosi servizi pubblici presenti nel distretto, con particolare riferimento alle vie di accesso, alla viabilità interna, alla gestione di alcuni servizi di arredo urbano. Il ruolo che assumono i processi sovraordinati è di norma limitato, poiché il metamanager non ha né la disponibilità della risorsa, né la competenza gestionale e assume, pertanto, un carattere di indirizzo.

Nel sesto quadrante, le risorse sono di pertinenza di soggetti pubblici, mentre i processi gestionali sono realizzati dalle imprese del distretto. In analogia con il quadrante III, si possono identificare principalmente due diverse situazioni: la concessione di risorse pubbliche a privati oppure l'erogazione di contributi a supporto della gestione delle imprese distrettuali. Entrambi i casi rivestono di norma un ruolo importante.

Nel settimo quadrante, le risorse sono di pertinenza delle imprese distrettuali, mentre i processi gestionali sono realizzati dal soggetto metadirezionale. Alcuni esempi sono relativi alla "messa in comune" di risorse al fine di realizzare un'azione di marketing o specifiche infrastrutture a livello di distretto. Il ruolo che assumono i processi metadirezionali è in questo caso elevato con riferimento sia alle attività di gestione, sia di investimento, anche se trovano un limite naturale nel fatto che le risorse (di norma finanziarie) sono di pertinenza dei soggetti imprenditoriali locali.

Nell'ottavo quadrante è, invece, descritto il caso di risorse di pertinenza delle imprese distrettuali ma che vengono gestite da soggetti pubblici. Si tratta di casi non molto comuni, riconducibili, tipicamente, alla realizzazione di servizi pubblici che vengono finanziati direttamente dalle imprese distrettuali. Anche in questo caso, in analogia con i quadranti V e VI, il ruolo dei processi metadirezionali si limita a un'attività di indirizzo (sensibilizzazione dei problemi, progettazione di possibili soluzioni, creazione di un consenso, mediazione tra le parti).

Nel nono quadrante è invece descritto il caso di risorse di pertinenza e gestite dalle imprese distrettuali. L'autonomia gestionale e di investimento trova però un vincolo importante nel Piano Regolatore Generale (PRG) di competenza comunale. Questo strumento influenza, infatti, in modo determinante il numero e, spesso, la qualità delle strutture ricettive del distretto, nonché l'economicità della loro gestione. Il Comune, infatti, definendo dinamicamente gli indici di edificabilità incentiva o limita la crescita del numero di posti letto e la dimensione media delle imprese ricettive, originando importanti riflessi sugli equilibri economico-finanziari. Il ruolo che assumono i processi metadirezionali è anche in questo caso di norma limitato ad azioni di indirizzo.

Le diverse combinazioni descritte nella Figura 4 rappresentano una bussola per comprendere il ruolo che le strutture metadirezionali possono interpretare con riferimento alle diverse classi di risorse.

Esaurita questa premessa, si entra ora nel dettaglio dei processi primari.

### 5.2. I processi operativi

Con riferimento ai processi primari, il distretto turistico è un insieme piuttosto eterogeneo di combinazioni prodotto/mercato, che riflettono la molteplicità delle attrattive e dei prodotti, il loro diverso valore nel corso dell'anno (le cosiddette "stagioni" turistiche) e le differenti classi di clienti finali (Sainaghi, 2006b). Ciascuna combinazione è poi una sintesi piuttosto ampia di prodotti specifici (ricettività, fattori naturali e antropici, servizi ricreativi, servizi di mobilità e via dicendo). Oltre a questa attività di produzione e di erogazione, giocano un ruolo rilevante i processi di sviluppo e di comunicazione tesi ad attrarre il cliente finale all'interno del distretto. Il servizio rappresenta, infatti, una mera potenzialità finché non si realizza il contatto con il cliente finale (si pensi a una camera d'albergo).

Si possono così identificare tre processi primari:

- i processi di produzione e di erogazione del servizio che, in virtù del loro legame con il "fare", vengono denominati "operativi";
- i processi di sviluppo di nuovi prodotti che assicurano una crescita "incrementale" o "quantica" dell'offerta distrettuale lungo la dimensione quantitativa e qualitativa;

- i processi di comunicazione, che richiedono di governare un insieme piuttosto ampio di azioni in grado di attrarre il cliente finale all'interno del distretto e di comunicargli, una volta giunto nella località, il mix di attrattive.

Il presente paragrafo è dedicato all'approfondimento dei processi operativi, mentre i due paragrafi seguenti dettagliano, rispettivamente, i processi di sviluppo di nuovi prodotti e i processi di comunicazione.

I processi operativi compendiano la gestione di una serie di risorse aventi un elevato contenuto infrastrutturale, che permette l'accesso del cliente nel distretto, il suo soggiorno e il consumo di diversi servizi ricreativi.

In letteratura si tende a descrivere queste variabili stock assumendo una logica funzionale (si rimanda, in proposito, alla *service-chain*). Secondo una prospettiva manageriale, risulta piuttosto utile classificare le risorse identificando il soggetto che ne ha la disponibilità e che è chiamato a gestirle (Figura 4), per poi valutare quali spazi si dischiudono alla gestione sovraordinata. Con specifico riferimento ai processi operativi, i soggetti gestori sono rappresentati tipicamente da enti pubblici e dalle imprese distrettuali.

Per tale ragione si definiscono *risorse operative pubbliche* quelle variabili stock di pertinenza dei soggetti pubblici e *risorse operative private* quelle variabili stock di pertinenza delle imprese distrettuali (Costa e Manente, 2000, p. 211). Con riferimento ai processi, si definiscono per analogia *processi operativi pubblici* le azioni volte a gestire le risorse pubbliche e *processi operativi privati* le azioni volte a incidere sulle risorse private.

I *processi operativi pubblici* sono chiamati a gestire principalmente tre classi di risorse pubbliche:

- le vie di accesso (intese come il numero di collegamenti, la loro capacità di trasporto oraria in relazione alle capacità di carico del distretto);
- la viabilità interna (numero di arterie, caratteristiche tecniche, capacità di carico massima);
- l'arredo turistico, ulteriormente articolabile in arredo urbano e sportivo.

Per ciascuna delle tre risorse identificate si intende ora valutare quale ruolo giocano i processi di gestione sovraordinata.

Le *vie di accesso alla località* rivestono un ruolo strategico nell'ampliare "l'area generante" o bacino di utenza, nel ridurre i tempi di percorrenza o nel favorire l'impiego di più mezzi di trasporto.

I processi operativi pubblici, soprattutto con riferimento alla realizzazione di nuovi investimenti, non possono essere intrapresi dall'organizzazione metadirezionale, data l'entità delle risorse finanziarie richieste e la complessità delle competenze necessarie (non solo sul piano tecnico, ma anche giuridico). I processi sovraordinati assumono, quindi, un ruolo indiretto, avente prevalentemente un contenuto di mediazione, di sensibilizzazione, di proposta di soluzioni presso le opportuni sedi istituzionali, secondo quanto descritto dal quadrante V della Figura 4.

La gestione e lo sviluppo della *viabilità interna* rappresenta spesso un problema rilevante, soprattutto quando il distretto è in grado di attrarre un numero considerevole di turisti. Le situazioni più complesse si originano quando nella località giungono contemporaneamente segmenti di clientela diversi.

Il ruolo che riveste l'organizzazione metadirezionale nella gestione di tali processi è piuttosto limitato, non disponendo delle competenze giuridiche e delle risorse finanziarie. Tuttavia, anche in questo caso il ruolo indiretto di monitoraggio, di sensibilizzazione, di creazione di un consenso attorno a certe soluzioni può rivestire un'importanza centrale.

Quei distretti che hanno coinvolto attivamente gli enti pubblici territoriali locali in seno alle strutture di metamanagement possono intessere un dialogo capace di favorire una coerenza tra la soluzione progettata e le esigenze turistiche locali. In taluni casi i legami tra gli enti pubblici istituzionali e l'organizzazione metadirezionale sono così stretti che il processo gestionale assume di fatto un contenuto quasi diretto.

L'ottimizzazione della viabilità interna richiede di norma di avviare processi operativi pubblici complessi (chiusura del centro storico, ripensamento del mix tra segmenti stanziali ed escursionisti, sviluppo di modalità di trasporto alternative) che rendono difficoltosa la creazione di un ampio consenso e che richiedono spesso ingenti investimenti. Si rimanda al Box 1 per una esemplificazione relativa a Treviso.

*Box 1 – Viabilità interna – i processi gestionali avviati a Treviso*

La realizzazione delle mostre di pittura dedicate all'impressionismo ha attratto un elevato volume di clientela escursionistica all'interno della provincia di Treviso, generando spesso problemi alla viabilità locale.

In occasione della mostra "L'impressionismo e l'età di Van Gogh", il consorzio "Treviso una provincia attorno" ha deciso di rimborsare il costo del biglietto ferroviario per i clienti che prenotano presso una struttura associata al consorzio, al fine di decongestionare il traffico cittadino.

Con l'espressione *arredo turistico* si intendono indicare una serie di risorse di norma di pertinenza di enti pubblici, talora liberamente accessibili dai clienti. Questo gruppo di variabili livello può essere ulteriormente articolato in:

- arredo urbano, comprende lo spazio verde, il numero di piazze e di fontane e, con specifico riferimento alle città d'arte, la fruibilità di edifici di interesse turistico;
- arredo sportivo, comprende il numero e la tipologia di infrastrutture in relazione alle capacità di carico del distretto.

I processi metadirezionali assumono generalmente un contenuto di indirizzo (quadrante VI della Figura 4). In certi casi, i soggetti pubblici locali

possono però dare in gestione le risorse al soggetto metadirezionale; in tal caso il processo operativo pubblico assume un ruolo ampio riconducibile alla gestione ed eventualmente anche all'attività di investimento. In altri casi ancora, il soggetto metadirezionale può farsi carico direttamente della realizzazione o del recupero di importanti infrastrutture aventi un interesse turistico. Se la gestione dell'infrastruttura ricade tra i processi operativi privati, tuttavia tale attività può produrre degli effetti rilevanti sull'arredo urbano locale. Si veda in proposito l'esempio riportato nel Box 2.

*Box 2 – Arredo turistico – i processi di ristrutturazione realizzati dalla fondazione Cassamarca a Treviso*

La Fondazione Cassamarca nasce nel 1992 ad opera della “Cassa di risparmio della Marca Trevigiana”, una banca facente parte del gruppo bancario Unicredito. Nella seconda metà degli anni novanta, la Fondazione ha intrapreso una serie di iniziative mirate alla salvaguardia e alla riqualificazione del patrimonio culturale della città di Treviso. Con questo scopo, ad esempio, ha acquistato e ristrutturato uno storico edificio, Ca' dei Carraresi, trasformandolo in un centro convegni e in un importante centro espositivo.

I *processi operativi privati* incidono sulla gestione di una serie di risorse di pertinenza delle imprese distrettuali e principalmente riconducibili alle seguenti categorie:

- strutture ricettive;
- strutture commerciali;
- strutture museali;
- altre strutture presenti nel distretto e gestite da imprese operanti secondo le regole del libero scambio.

La gestione è quindi svolta direttamente dalle imprese, mentre il ruolo dell'organizzazione metadirezionale assume, anche in questo caso, un'attività di indirizzo (si veda in proposito il quadrante IX della Figura 4). I metamanager possono in realtà incidere ulteriormente su queste risorse stock per mezzo dei processi di sviluppo di nuovi prodotti (§5.3), di comunicazione (§5.4) e di supporto (§5.5).

Gli effetti congiunti di questi interventi gestionali possono modificare nel medio periodo:

- la capacità di carico del distretto;
- la composizione dell'offerta distrettuale per livelli qualitativi;
- le principali quantità economiche in grado di influenzare i risultati operativi di gestione caratteristica;
- i livelli di managerialità e professionalità dell'organismo personale.

Con riferimento alla *capacità di carico del distretto*, il soggetto metadirezionale può impartire diverse indicazioni circa l'opportunità di ampliare,

ridurre o favorire una stabilità della capacità produttiva e circa il mix ottimale tra le diverse classi di imprese turistiche (critico è ad esempio il rapporto che si instaura tra il numero di posti letto alberghieri e le seconde case). L'incisività di questi orientamenti è spesso significativa, soprattutto quando esiste un fattivo coordinamento tra l'organizzazione metadirezionale e il Comune, responsabile della gestione del PRG (ovviamente, in certi distretti, le due organizzazioni possono coincidere). Per una esemplificazione con riferimento al caso di Treviso si rimanda al Box 3.

*Box 3 – Capacità di carico del distretto – la gestione del comparto extra alberghiero di Treviso*

Il comparto ricettivo di Treviso segna una crescita significativa a partire dalla fine degli anni novanta; per comprendere le cause alla base di tale crescita è importante entrare nel dettaglio del comparto extra alberghiero e alberghiero.

Con specifico riferimento al comparto extra alberghiero, rappresentativo di circa il 30% dell'offerta complessiva, si registra un incremento importante, pari all'88%, favorito da una norma regionale del 1999, pensata per potenziare l'offerta bed & breakfast a carattere familiare. La legge, in armonia con il crescente interesse del mercato per l'offerta extra alberghiera, ha favorito una maggiore regolamentazione di questa componente ricettiva, permettendole di usufruire di tutti i contributi previsti a livello regionale e provinciale per la riqualificazione.

Con riferimento al *mix qualitativo d'offerta*, è importante ricordare che le risorse private individuate in precedenza possono essere variamente classificate in funzione di una serie di caratteristiche strutturali.

La gestione sovraordinata è pertanto chiamata a influenzare il mix qualitativo delle risorse distrettuali, impiegando i processi già delineati al punto precedente. Si rimanda al Box 4 per una esemplificazione.

*Box 4 – Mix qualitativo d'offerta – la composizione dell'offerta ricettiva di Treviso*

Il comparto alberghiero di Treviso, oltre ad aver registrato una crescita importante in termini di posti letto, registra una profonda variazione del suo mix. Nel 1998, infatti, la componente principale dell'offerta è costituita da strutture a 3 stelle (2.090 posti letto, pari al 37% del totale); seguono le strutture a 4 stelle (1.863 letti, 33% del totale) e, infine, gli alberghi a 1 e 2 stelle (1.736 letti, 31%). Oggi la composizione si modifica significativamente:

- il primo comparto è rappresentato dagli alberghi a 4 stelle;
- il secondo comparto è rappresentato dai 3 stelle;
- il terzo comparto, infine, è rappresentato dagli alberghi a 1 e 2 stelle.

Con riferimento alle primarie *quantità economiche* in grado di influenzare i *risultati operativi di gestione caratteristica* (Coda, 1987; Sainaghi,

2000, 2001, 2007a, 2007b), la gestione sovraordinata può agire su di esse in modo diretto e indiretto – tipicamente per mezzo dei processi di comunicazione esterna e di sviluppo di nuovi prodotti. Le azioni di regia generale sono in tal senso in grado di incidere e spesso in misura significativa, sull'economicità della gestione delle imprese distrettuali. Tra le principali quantità economiche si ricordano soprattutto i volumi e quindi i tassi di occupazione e i prezzi-ricavo.

Da ultimo, la gestione metadirezionale può influenzare i *livelli di professionalità* (manageriale e operativa) delle imprese distrettuali, attraverso i processi di formazione (§5.5) in grado di ampliare le risorse umane: capacità personali e conoscenze; capacità di relazione e di comunicazione; motivazione (Grant, 1995).

### 5.3. I processi di sviluppo di nuovi prodotti

Nel caso dello sviluppo di nuovi prodotti, le risorse sono generalmente di pertinenza del soggetto metadirezionale e sono rappresentate principalmente da risorse materiali (finanziarie), immateriali (immagine) e umane. Il ruolo che assumono i processi sovraordinati è in questo caso ampio, riguardando tanto la gestione quanto la realizzazione di eventuali nuovi investimenti (quadrante I della Figura 4).

Lo sviluppo di nuovi prodotti trova espressione principalmente nella creazione di pacchetti di servizi e di eventi. I pacchetti rappresentano dei *bundle* di servizi omogenei indirizzati a uno specifico *target* di clientela. Il pacchetto può prevedere un'estensione più o meno ampia, di solito si limita a un nucleo di servizi percepiti centrali dal segmento di riferimento (ricettività, attrattive culturali e altri servizi ricreativi) e può lasciare più o meno libertà alle componenti accessorie. L'evento rappresenta un avvenimento particolare che ha luogo nel distretto e che è in grado di attrarre l'interesse di un segmento più o meno ampio di potenziali fruitori.

Il legame tra questi due processi può essere stretto: attorno a un evento può essere infatti confezionato un pacchetto, oppure per completare un pacchetto può essere creato un evento ad hoc. Entrambi possono poi avere un carattere continuativo o una tantum.

Con riferimento agli *eventi*, il caso di Treviso documenta una elevata diffusione e variabilità di iniziative, spesso legate al patrimonio eno-gastronomico del distretto. Più complessa è invece l'organizzazione di grandi eventi internazionali. In questo caso si rende infatti necessario porre in essere una "macchina organizzativa" complessa e affrontare il delicato problema della copertura dei costi gestionali. Interessante è in proposito la formula gestionale sviluppata all'interno della provincia di Treviso che ha portato alla realizzazione di numerose mostre dedicate alla pittura impressionistica (Box 5).

*Box 5 – Creazione di nuovi eventi – l'esperienza della provincia di Treviso*

La gestione sovraordinata della provincia di Treviso ha dedicato numerose energie tese a innovare il sistema di prodotto distrettuale, agendo principalmente in due direzioni: organizzando le grandi esposizioni di pittura e valorizzando il proprio patrimonio eno-gastronomico.

Le grandi mostre di pittura nascono per iniziativa di Linea d'ombra (una società privata non associata al consorzio locale) e del suo eclettico imprenditore (Goldin) e hanno trovato un duplice supporto, logistico e finanziario, nella fondazione Cassamarca. Tale binomio è alla base della realizzazione di numerose grandi esposizioni realizzate tra la fine degli anni novanta e i primi anni del '00.

La scelta di focalizzare l'attenzione sull'impressionismo risponde a una duplice esigenza: da un lato quella di evitare esposizioni dedicate a una ristretta élite di addetti ai lavori, dall'altro quella di generare elevati ricavi legati alla vendita di biglietti necessari per coprire parte degli alti costi gestionali.

Con riferimento agli eventi eno-gastronomici si segnalano soprattutto due iniziative: Cocoradicchio e La primavera del Prosecco.

Cocoradicchio è una manifestazione gastronomica internazionale voluta da alcuni ristoratori locali, che si pone come obiettivo la valorizzazione del radicchio rosso e del variegato di Castelfranco Veneto. La manifestazione propone, attraverso delle cene a tema nei ristoranti promotori, nuove interpretazioni del prodotto tradizionale, aiutandone la riscoperta. La rassegna gastronomica si è legata negli anni ad eventi culturali molto particolari e d'avanguardia.

La "Primavera Del Prosecco" è un'iniziativa che nasce dai comuni dell'Alta Marca Trevigiana per promuovere il vino locale, attraverso l'organizzazione di mostre e di concorsi enologici, con i quali le aziende vinicole (circa 400) presentano i vini dell'ultima vendemmia. Si stima che questo evento richiami, su base annua, circa 250.000 visitatori.

Con riferimento ai *pacchetti sovraordinati*, numerosi distretti hanno avviato iniziative la cui efficacia è spesso limitata da una serie di difficoltà di processo legate a:

- la mancanza di canali di promo-commercializzazione;
- la necessità di raggiungere una idonea massa critica di posti letto;
- l'esistenza di esigenze commerciali differenziate per le diverse imprese distrettuali;
- la diversità di standard qualitativi.

Con riferimento ai *canali di promo-commercializzazione*, come si preciserà nel paragrafo seguente, le strutture di gestione sovraordinata dispongono di norma di efficienti canali di comunicazione esterna, ma non di canali commerciali, cioè non sono in grado di vendere fisicamente il pacchetto. La stipula del contratto deve pertanto avvenire attraverso una relazione diretta tra il cliente (finale o intermedio) e le imprese distrettuali.

Con riferimento alla *massa critica*, l'attività di promozione richiede, in ogni caso, di sostenere ingenti costi legati alla progettazione e alla comunicazione del pacchetto, in gran parte fissi (costo del personale dedicato, sviluppo dell'idea, preparazione del materiale informativo). Ne consegue che l'incidenza unitaria del costo totale per presenza si riduce all'aumentare del numero di posti letto.

Tuttavia, il raggiungimento della massa critica è spesso ostacolato dalle *diverse esigenze commerciali* delle imprese ricettive. Così, la presenza di tassi di occupazione asimmetrici o il diverso rilievo che riveste la clientela abituale, riduce il numero di posti letto disponibili. Le imprese che hanno già sviluppato un portafoglio clienti fidelizzato sono restie a dare la disponibilità della propria offerta.

Il processo di sviluppo del pacchetto richiede poi di articolare l'offerta proponendo *diverse soluzioni qualitative*, così da ampliare il numero di segmenti potenziali.

Interessante è in proposito l'esperienza vissuta da Treviso, che è riuscita a superare parte delle limitazioni sopra ricordate attraverso un forte coinvolgimento delle agenzie locali (Box 6).

*Box 6 – Creazione di pacchetti turistici – l'esperienza della provincia di Treviso*

Nel corso degli anni novanta la destinazione Treviso ha messo a punto numerosi pacchetti turistici, principalmente incentrati sulle grandi mostre di pittura e sugli eventi eno-gastronomici. Il principale attore di riferimento è rappresentato dalle agenzie incoming locali che hanno cercato di raggiungere i seguenti obiettivi: i) creare dei pacchetti altamente flessibili, in grado di soddisfare le specifiche esigenze del cliente, ii) offrire un prodotto integrato, capace di rispondere alle principali esigenze del turista, iii) ricercare un allungamento del tempo medio di soggiorno, iv) favorire lo sviluppo turistico della provincia. Le iniziative realizzate risalgono alla prima mostra organizzata nel 1998, "da Van Gogh a Bacon". L'esperienza di questi anni mostra la necessità di valorizzare le numerose attrattive dislocate nella provincia, data la limitatezza del patrimonio cittadino per supportare una domanda stanziale.

Lo sviluppo di nuovi eventi e pacchetti richiede in ogni caso di identificare in modo preciso "l'obiettivo turistico" che il nuovo prodotto deve raggiungere e sviluppare una coerenza tra i principali elementi di processo e in particolare tra il contenuto del sistema di prodotto, le esigenze del *target* di clientela, le azioni di comunicazione.

Da qui la necessità di conoscere a fondo le esigenze del distretto, soprattutto con riferimento ai problemi di saturazione della capacità produttiva, al grado di fidelizzazione del cliente, all'entità del prezzo-ricavo (prezzo medio fatto pagare al cliente per un determinato servizio). Senza questa attività di "concettualizzazione" è molto più elevato il rischio di una incoerenza tra il contenuto del nuovo prodotto (pacchetto o evento) e i problemi economi-

ci e competitivi delle imprese distrettuali. Tale rischio è poi da mettere in relazione alla molteplicità di idee, stimoli e attività realizzate direttamente dal livello imprenditoriale, che rischiano di creare una rete disorganica di processi creativi non funzionali all'immagine del distretto (Fesenmaier e MacKay, 1996).

Il processo creativo può prendere le mosse dall'organizzazione sovraordinata o dalle imprese distrettuali, a condizione però che entrambi i livelli siano compenetrati. È cioè difficile governare il processo di sviluppo se manca una fattiva collaborazione tra chi ha una visione globale del distretto e chi è chiamato a gestire in modo economico la propria impresa.

#### 5.4. I processi di comunicazione

I processi di comunicazione del sistema di prodotto rappresentano un importante *trait d'union* tra il potenziale di servizio espresso dai processi operativi (unitamente alle risorse naturali, culturali e storiche della località) e i potenziali utilizzatori. Per tale ragione sono definiti anche processi di *promozione* e compendiano un insieme di azioni di marketing strategico e operativo indirizzate al cliente (intermedio e finale). Il processo è dunque teso ad attrarre il cliente potenziale all'interno del distretto (comunicazione esterna) o ad aumentare l'accessibilità alle attrattive locali per i clienti già presenti nel distretto (comunicazione interna). Di seguito con il termine comunicazione *tout court* si intendono menzionare entrambe le attività.

Il marketing strategico tende a definire le priorità commerciali e la filosofia promozionale del distretto, mentre il marketing operativo gestisce nel concreto i diversi strumenti di contatto con il mercato. Questa distinzione è facilmente argomentabile in termini teorici, mentre è più sfumata nella realtà dei fatti a causa dei seguenti fattori:

- tra gli obiettivi enunciati nei documenti scritti e l'attività concreta messa in opera dall'organizzazione metadirezionale si rileva generalmente un importante scostamento. Ne consegue che certe finalità "intenzionali" non sono poi realizzate o che "emergano" di fatto altri obiettivi;
- il contenuto che può assumere il marketing strategico è in certi casi molto ampio e tende a identificare il modello di interazione con l'ambiente ricercato o attuato dal distretto;
- la strategia promozionale non trova spesso documentazione scritta, ma è piuttosto implicita nell'attività svolta dall'organizzazione metadirezionale. Risulta cioè complesso identificare i contenuti stessi del marketing strategico;
- i contenuti del marketing strategico possono presentare un'elevata variabilità tra i diversi membri dell'organizzazione metadirezionale.

I processi di comunicazione sovraordinata impiegano prevalentemente risorse finanziarie e umane di pertinenza del soggetto metadirezionale (qua-

drante I della Figura 4) o ad esso affidate da parte di altri attori pubblici (quadrante IV della Figura 4) o dalle imprese distrettuali (quadrante VII della Figura 4).

Le relazioni che si instaurano con la funzione commerciale svolta direttamente dalle imprese distrettuali sono piuttosto complesse. Di norma i processi promozionali sovraordinati presentano un'importanza minore per le imprese distrettuali di maggiori dimensioni (tipicamente le catene alberghiere locali), essendo in grado di organizzare una propria attività di comunicazione. L'azione promozionale sovraordinata risulta invece particolarmente critica per le imprese più piccole, che non dispongono delle adeguate risorse finanziarie.

Lo sviluppo della promozione distrettuale è inoltre da mettere in relazione con il rilievo che assumono le economie di scala e le esternalità positive associate ai processi di comunicazione.

Gli strumenti a supporto dei processi promozionali sono piuttosto eterogenei – stampa e divulgazione di materiale informativo; partecipazione a borse e fiere turistiche e a workshop mirati; divulgazione di redazionali; gestione di siti internet; gestione di info-point; sviluppo di canali di commercializzazione.

### 5.5. I processi di supporto

I processi di supporto si differenziano dai processi primari poiché non sono finalizzati alla realizzazione, allo sviluppo e alla comunicazione del sistema di prodotto del distretto, quanto piuttosto a rendere più efficienti ed efficaci tali processi attraverso azioni “indirette”. Si tratta di un complesso piuttosto ampio di azioni gestionali riconducibili principalmente a tre aree:

- il marketing interno;
- la formazione;
- le attività di ricerca.

Il *marketing interno* (Grönroos, 1978, 1981, 1985 e 1990; Normann, 1984; George, 1984; Compton et al., 1987; Carlzon, 1987) si propone come scopo quello di favorire un continuo dialogo tra l'organizzazione sovraordinata e le imprese distrettuali, poiché, secondo l'efficiente espressione di Heskett, “un servizio efficiente richiede persone che afferrino l'idea” (1987, p. 124). La natura distrettuale genera un intreccio di relazioni tra gli operatori locali. È tuttavia importante sviluppare dei canali di comunicazione formali e informali gestiti dall'organizzazione metadirezionale utili per comunicare la “visione dello sviluppo” ricercata. Anche in questo caso si rende necessario distinguere tra i processi di marketing interno indirizzati ai soggetti istituzionali potenziali e ai prestatori di lavoro dell'organizzazione metadirezionale. Nel corso della trattazione si fa riferimento soprattutto al primo

livello, poiché è spesso quello critico per realizzare una fattiva gestione strategica della destinazione.

Per gestire in modo efficace i processi di marketing interno è necessario identificare: i) i soggetti da coinvolgere, ii) i contenuti da comunicare e iii) i canali da utilizzare. Le comunicazioni devono poi presentare una continuità nel tempo.

Con riferimento ai soggetti, si rende di norma necessario identificare diverse classi di interlocutori (albergatori, commercianti, artigiani, operatori del settore primario, ...) variamente articolate al loro interno (segmenti di clientela serviti, ampiezza della gamma, grado di integrazione, ...). La criticità dei soggetti a cui indirizzare i processi di comunicazione interna e la scelta dei contenuti è strettamente legata all'azione metadirezionale che si intende realizzare.

I canali di comunicazione possono essere più o meno strutturati: passaparola, assemblee, newsletter, bollettini informativi, media locali (televisione o giornali). Lo stile comunicativo tende a essere informale. Per aumentare l'efficacia delle comunicazioni interne è importante assicurare stabilità al processo informativo. La lentezza del processo di cambiamento (anche in considerazione del numero di attori da coinvolgere) richiede spesso un orientamento di lungo periodo.

Per una esemplificazione con riferimento al caso Treviso si rimanda al Box 7.

*Box 7 – Marketing interno – il caso di Treviso*

Il marketing interno viene curato principalmente dal Consorzio di promozione turistica con diversi strumenti, riconducibili ad attività di comunicazione periodica e all'organizzazione di una convention annua.

Le comunicazioni periodiche avvengono principalmente attraverso due canali: un mensile telematico inviato a tutti gli operatori della filiera turistica provinciale, dove si fa il punto sull'attività svolta e le riunioni periodiche, di solito tre all'anno, che rappresentano degli importanti momenti di confronto.

A questi strumenti si unisce l'organizzazione di una giornata di meeting tra tutti i consorziati, una sorta di *convention*, che si svolge di solito in un luogo ameno della provincia. Il meeting annuale permette di analizzare il bilancio delle azioni intraprese e di condividere gli orientamenti per l'anno successivo. La convention termina con una cena che rappresenta un importante momento informale di incontro. La buona partecipazione degli operatori documenta l'elevato interesse.

La *formazione* può assumere un contenuto manageriale o operativo. Nel primo caso è indirizzata a imprenditori e manager delle imprese e organizzazioni locali. Nel secondo caso vengono affrontate tematiche di carattere più "operativo" indirizzate a diversi interlocutori dell'organismo personale. La formazione permette in molti casi di supportare efficacemente i processi

gestionali e la scelta dei contenuti, delle metodologie didattiche, dei docenti e dei partecipanti è da mettere in relazione allo scopo che si intende raggiungere.

Da ultimo, i processi di *ricerca* supportano la gestione sovraordinata principalmente attraverso: la costruzione e l'elaborazione di database e la realizzazione di ricerche ad hoc.

Con riferimento ai database, la normativa sul turismo impone alle imprese ricettive l'obbligo di comunicare delle informazioni analitiche relative alla propria clientela. L'organizzazione metadirezionale tende a coincidere con l'ente turistico preposto a tale attività e pertanto dispone di un rilevante patrimonio conoscitivo. Queste informazioni sono spesso scarsamente valorizzate. In realtà un sistematico lavoro di analisi può essere estremamente utile per valutare l'efficacia delle azioni intraprese e indirizzare le azioni future.

Oltre alle informazioni sul ricettivo, la località può sviluppare altre importanti fonti quantitative utili per monitorare e per valutare il grado di soddisfazione di specifici servizi o gruppi di clientela (si pensi alle statistiche dei parcheggi custoditi, ad attrattive quali musei e via dicendo). Intrecciando le diverse fonti si ottengono spesso delle descrizioni particolareggiate dei comportamenti della clientela.

Gli organi metadirezionali possono poi realizzare delle azioni di ricerca mirate per affrontare specifici problemi gestionali: raccogliere maggiori informazioni per supportare una decisione, studiare in via preventiva gli effetti di una determinata azione, sviluppare un progetto. Il processo di ricerca può avvalersi del contributo di competenze tecniche interne o fare ricorso a consulenti esterni.

## 6. Gestione strategica e processi gestionali

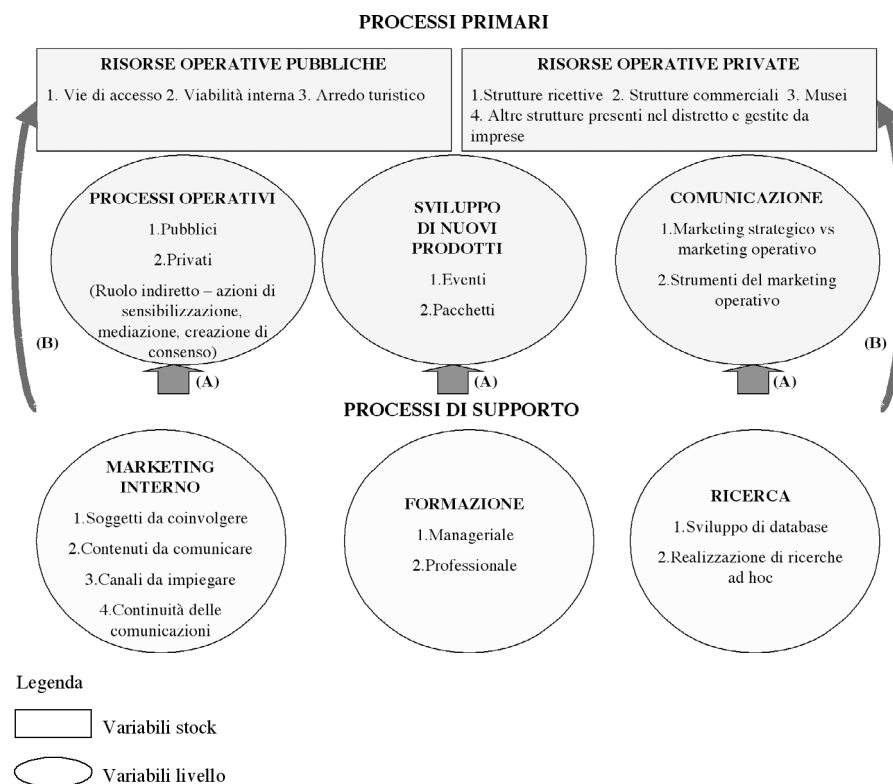
Dopo aver passato in rassegna le diverse classi di processi gestionali (§5), si intende ora proporre una visione sintetica ed evidenziare la profonda unità che necessariamente lega le diverse azioni.

Il modello riportato nella Figura 5 mostra la distinzione tra le variabili stock o risorse (pubbliche e private) e i processi gestionali sovraordinati, suddivisi tra processi primari e di supporto e suggerisce la molteplicità di leve a disposizione del metamanager per incidere sul posizionamento attuato o ricercato dal distretto.

Per migliorare gli standard qualitativi del ricettivo (infrastrutturali e di servizio) si può agire su un mix ampio di processi:

- la comunicazione esterna, in grado di aumentare i volumi e/o i prezzi-rivendo medi distrettuali, migliorando così i risultati economici di gestione caratteristica e generando risorse che, se non vengono distribuite, possono essere reinvestite;

Fig. 5 – I processi di gestione sovraordinata



- la gestione delle attività pubbliche, aumentando l'accessibilità del distretto (vie di accesso), razionalizzando la viabilità interna, potenziando l'arredo urbano. Queste azioni permettono di aumentare l'attrattiva della destinazione;
- lo sviluppo di nuovi prodotti, in grado di aumentare i volumi, ridurre la stagionalità o aumentare la durata del soggiorno medio della clientela. Si possono così migliorare i volumi di vendita, aumentando la redditività operativa di gestione caratteristica. Tale miglioramento può poi originare degli importanti circuiti di autofinanziamento;
- la formazione, per migliorare le competenze manageriali e tecniche delle imprese distrettuali e per stimolare un dialogo circa la necessità di migliorare gli standard del ricettivo (infrastrutturali e di servizio);
- il marketing interno, ad esempio mettendo in luce il successo di certe imprese distrettuali che hanno realizzato un miglioramento degli standard qualitativi o organizzando incontri-testimonianze con altri distretti dove i processi di crescita qualitativa hanno originato importanti circuiti positivi;

- le attività di ricerca, ad esempio conducendo ricerche di *customer satisfaction* sulla propria clientela, al fine di identificare quali servizi specifici del distretto devono essere migliorati.

Come è facilmente intuibile per raggiungere un obiettivo importante, quale ad esempio la destagionalizzazione delle presenze, si rende necessario utilizzare congiuntamente diverse leve. Il modello suggerisce, inoltre, la dinamicità di tali azioni. Così la strategia di destagionalizzazione può prendere le mosse dalla creazione di un nuovo prodotto che, nel corso degli anni, può trovare un adeguato supporto in termini di comunicazione e può interessare un numero crescente di strutture ricettive. Questo processo di crescita trova, di norma, un importante strumento di accelerazione nei processi di supporto, attraverso il marketing interno (creazione/consolidamento del consenso), la ricerca (affinamento dei contenuti, misurazione dei risultati) e la formazione (crescita della professionalità delle risorse umane).

In sintesi, uno sviluppo delle risorse distrettuali trova necessariamente sostegno sia nei processi primari, che producono effetti diretti sulle risorse, sia in quelli di supporto, che aumentano l'efficacia dei processi primari (freccia A della Figura 5) e facilitano la realizzazione di azioni da parte delle imprese distrettuali e degli enti pubblici (freccia B della Figura 5).

Non bisogna, infatti, dimenticare che una parte rilevante della gestione delle risorse distrettuali è realizzata direttamente dalle diverse organizzazioni locali. L'esistenza di una efficace strategia sovraordinata tende ad accordare il contenuto di tali azioni con il posizionamento ricercato.

### Riferimenti bibliografici

- Amit, R., Schoemaker, P.J.H., *Strategic assets and organizational rent*, «Strategic Management Journal», 14, 1993, pp. 33-46.
- Antonioli Corigliano, M., "Dalla competitività del prodotto alla competitività della destinazione turistica: la qualità d'area" in Società Economica Valtellinese, *La qualità del sistema Valtellina*, Milano, FrancoAngeli, 2000.
- Barnett, W.P., Burgelman, A.R., *Evolutionary Perspectives on Strategy*, «Strategic Management Journal», 17, 1996, pp. 5-19.
- Barney, J.B., *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, «Management Science», 42, 1986, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B., *Firm Resources and sustained Competitive Advantage*, «Journal of Management», 17, 1991, pp. 99-120.
- Bieger, T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, München/Wien, Oldenburg, Dritte Auflage, 1997.
- Burt, R.S., 1992, *Structural Holes*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Carlzon, J., *Moments of Truth*, Ballinger, Cambridge (MA), 1987 (trad. it. *La piramide rovesciata*, Milano, FrancoAngeli).
- Chakravarthy, B.S., Doz, Y., *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal*, «Strategic Management Journal», 13, 1992, pp. 5-14 (Special Issue).
- Coda, V., *Le determinanti della redditività operativa*, in Aa.Vv., *Scritti di Economia Aziendale per E. Giannessi*, Pisa, 1987.

- Coda, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.
- Coda, V., *Le determinanti del successo aziendale negli studi di strategia*, ISEA, 2002, 18 febbraio, pp. 1-12.
- Coda, V., Invernizzi G., Molteni M., *Studi ed esperienze di imprenditorialità interna*, «Economia & Management», 1992, n. 6.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A., *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, «Harvard Business Review», 1995, July-August.
- Compton, F., George, W.R., Grönroos, C., Karvinen, M., *Internal Marketing*, in Czepiel, J.A., Congram, C.A., Shanahan, J., *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, Chicago, American Marketing Association, 1987.
- Costa, P., Manente, M., *Economia del turismo*, Milano, Touring University Press, 2000.
- De Seta, C., *L'Italia nello specchio del Grand Tour*, in «Storia d'Italia», volume 5, *Il Paesaggio*, Torino, Einaudi, 1982.
- Fesenmaier, D., MacKay, K., *Deconstruction Destination Image Construction*, «Revue de Tourisme», 2, 1996, pp. 37-43.
- Flagestad, A., Hope, C.A., *Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective*, «Tourism Management», 22(5), 2001, pp. 445-461.
- Franch, M., *Il destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli, 2002.
- George, W.R., *Internal Communications Programs as a Mechanism for Koing Internal Marketing*, in Venkatesan, M. et al., *Creativity in Services Marketing*, Chicago, American Marketing Association, 1984.
- Grant, R., *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, «California Management Review», Spring, 1991, pp. 114-135.
- Grant, R., *Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications*, Blackwood, Oxford, 1995, II Edizione.
- Grönroos, C., *A Service-Oriented Approach to Marketing of Services*, «European Journal of Marketing», 8, 1978.
- Grönroos, C., *The Employee as Customer*, «Journal of Retail Banking», 1981, Marzo.
- Grönroos, C., *Internal Marketing – Theory and Practice*, in Bloch, T.M., Upah, G.D., Zeithaml, V.A., *Service Marketing in a Changing Environment*, Chicago, American Marketing Association, 1985.
- Grönroos, C., *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*, MA, Lexington Book, 1990 (trad. it.: *Management e marketing dei servizi*, Torino, Isedi, 1994).
- Heskett, J.L., *Lessons in the Service Sector*, «Harvard Business Review», 1987, marzo-aprile.
- Leiper, N., *The framework of tourism*, «Annals of Tourism Research», 6, 1979, Oct/Dec, pp. 390-407.
- Leiper, N., *An Etymology of Tourism*, «Annals of Tourism Research», 10, 1983, pp. 277-281.
- Marelli, M., *Il governo economico dei distretti industriali fra struttura e strategia*, in «Azienda Pubblica», n. 3, 1996, dicembre.
- Marelli, M., *Azienda e distretti. Il governo economico delle economie locali*, Egea, Milano, 2002.
- Marshall, A., *Principles of Economics*, London, Macmillan, 1920 (trad. it. Campolongo (a cura di), *Principi di economia*, Torino, 1972).

- Marshall, A., *Industry and Trade*, London, 1923 (trad. it. *Industria e commercio*, Unione tipografico-editrice torinese, 1934).
- Mazzola, P., *La diagnosi strategica nella gestione dell'impresa*, Milano, Egea, 1996.
- Mazzola, P., *La strategia d'impresa: definizione, contenuti e caratteristiche*, in Cortesi, A., *Strategia e politica aziendale*, 1997, Vol. I, Unicopli.
- Mazzola, P., *Produttività e crescita delle imprese. Creare valore nel lungo periodo*, Milano, Egea, 2002.
- Mazzola, P., *Il piano industriale*, Milano, Egea, 2003.
- Minoja, M., *Impresa distrettuale e competizione globale*, Milano, Egea, 2002.
- Molteni, M., Sainaghi, R., *Management di un distretto turistico*, «Economia & Management», n. 6, 1997, Novembre.
- Normann, R., *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons, 1977 (trad. it.: *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas Libri, 1979).
- Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, Second Edition, Wiley, Chichester, 1984.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R., *The External Control of Organizations*, NY, Harper & Row, 1978.
- Porter, M.E., *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980 (trad. it.: *La strategia competitiva*, II Edizione, Bologna, Editrice Compositori, 1997).
- Porter, M.E., *Competitive Advantage*, 1985 (trad. it.: *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987).
- Porter, M.E., *Towards a dynamic theory of strategy*, «Strategic Management Journal», 12, 1991, pp. 95-117.
- Rebora, G., *Comportamento d'impresa e controllo sociale*, Milano, Etas, 1981.
- Rispoli, M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, il Mulino, 1998.
- Rispoli, M., Tamma, M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.
- Sainaghi, R., *Il potenziale di miglioramento economico dell'impresa alberghiera*, in «Economia & Management», 3, 2000, pp. 99-116.
- Sainaghi, R., *Albergo Fraelino*, in De Carlo, M., Sainaghi, R., *Economia delle aziende turistiche. Letture, casi ed esercitazioni*, Milano, Arcipelago Edizioni, 2001, pp. 217-226.
- Sainaghi, R., *Destination Management: A Process Based View*, Bamberg, Difo-Druck GmbH., 2003.
- Sainaghi, R., *La gestione strategica dei distretti turistici*, Milano, Egea, 2004.
- Sainaghi, R., *From Contents to Processes: Versus a Dynamic Destination Management Model (DDMM)*, «Tourism Management», 27, 2006a, pp. 1053-1063.
- Sainaghi, R., *I cluster di imprese alberghiere: uno strumento innovativo per valutare le performance delle destinazioni turistiche*, «Economia e Diritto del Terziario», 18(1), 2006b, pp. 235-256.
- Sainaghi, R., *Caso Adler (A)*, in De Carlo, M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture-casi*, Milano, Egea, 2007a, pp. 127-139.
- Sainaghi, R., *Caso Adler (B)*, in De Carlo, M. (a cura di), *Management delle aziende del turismo. Letture-casi*, Milano, Egea, 2007b, pp. 353-363.
- Scaramuzzi, L., *Inventare i luoghi turistici*, Padova, CEDAM, 1993.
- Scott, W.R., *Organizational Structure*, «Annual Review of Sociology», 1, 1975, pp. 1-20.
- Sinatra, A., *Architettura strategica dell'impresa*, Milano, Egea, 1994.

- Venkatraman, N., Prescott, J.E., *Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications*, «Strategic Management Journal», 11(1), 1990, pp. 1-23.
- Visconti, F., *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Milano, Egea, 1996.
- Visconti, F., *Il governo dei sistemi economici locali*, Milano, Egea, 2002.
- Wernerfelt, B., *A Resource-Based View of the Firm*, «Strategic Management Journal», 5, 1984, pp. 171-180.
- Williamson, O.E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, «Administrative Science Quarterly», 36, 1991, pp. 269-296.