

Destination management delle destinazioni urbane: best practice internazionali*

di Ruggero Sainaghi

Il presente contributo nasce dall'analisi di alcune esperienze di destination management avviate da un campione di urban destination europee. L'articolo intende cogliere alcune best practices che tali modelli suggeriscono, qui proposte come vere e proprie sfide per realizzare un'effettiva gestione sovraordinata (destination management). La riflessione è declinata per le urban destination, ma di per sé può trovare applicazione anche per altri tipi di località.

L'utilità della riflessione è principalmente da mettere in relazione con le difficoltà che le destinazioni italiane spesso mostrano nell'avviare un'effettiva gestione sovraordinata. Si tratta di un grave limite, poiché è principalmente questo livello di management che può farsi carico dello sviluppo di nuovi prodotti, della gestione delle stagionalità, del riposizionamento sul mercato.

La riflessione si basa su tre casi, rappresentati dalle città di Barcellona, Berlino e Vienna, letti alla luce del modello dinamico di destination management (Sainaghi, 2006). Le best practice sono identificate lungo la dimensione dell'assetto istituzionale sovraordinato, cioè della struttura di corporate governance della Destination Management Organisation (DMO). Su questo fronte si riportano alcune "provocazioni" che tali modelli suggeriscono, soprattutto circa la struttura finanziaria, i meccanismi di raccolta dei contributi monetari, il rapporto tra politica e gestione, l'ampiezza degli stakeholder da coinvolgere.

Una seconda area di riflessione è rappresentata dai processi di metamanagement, cioè dalle attività che la DMO mette in campo. Su questo fronte, i casi europei suggeriscono alcuni chiari orientamenti sulla definizione degli obiettivi, sull'orizzonte temporale, su alcuni accenti che devono caratterizzare i processi operativi e di supporto.

* L'Autore ringrazia la prof.ssa Manuela De Carlo e le dottoresse di ricerca d'Angella e Canali per il supporto fornito, con le proprie pubblicazioni, allo sviluppo del presente contributo; l'Autore esprime altresì gratitudine per i preziosi spunti di riflessione suggeriti dagli studenti della Laurea Magistrale in Promozione e Management della Cultura e del Territorio dell'Università IULM di Milano, frequentanti il corso "corporate governance e processi di gestione sovraordinata". I limiti del presente articolo sono, in ogni caso, da attribuire completamente all'Autore.

Economia e diritto del terziario n. 1, 2011

The present article is based on some European destination management experiences. The paper identifies some best practices that these empirical models suggest, described as “pillars” to found a meta-management activity. The reflection is anchored on urban tourism, but the conclusions are also relevant for other kinds of destinations.

The sample includes three cases: the cities of Barcelona, Berlin and Vienna, analysed using a dynamic destination management model (Sainaghi, 2006).

The best practices are identified along the governance structure of the Destination Management Organisation (DMO). Some key points are related to the financial structure, the mechanisms used to collect financial contributions, the relationship between management and politics, the number of stakeholders to be involved in the DMO.

A second area of reflection is represented by the meta-management processes, which include the DMO’s operating activities. The European cases suggest some important orientations related to goals, time horizon, and emphases that primary and support processes should have.

The relevance of this reflection is primarily related to the difficulties that Italian destinations often show in developing an effective meta-management. It is a major gap because only this level of management is able to develop activities useful for reducing seasonality, developing new products, and repositioning destinations.

This article will fill an important gap: identifying some operating and strategic steps able to develop a DMO.

The evidences of the cases are taken from research reports or previous publications jointly with information collected using secondary sources or, more rarely, interviews.

Introduzione

La crescente concorrenza (nazionale e internazionale) rende sempre più manifesto come nel mercato turistico esista un primo livello di competizione che interessa soprattutto le destinazioni, e solo successivamente, le singole imprese (Claver-Cortés et al., 2007; Dwyer e Kim, 2003; Enright e Newton, 2004, 2005; Go e Govers, 2000; Ingram e Inman, 1996; Ritchie e Crouch, 2000). Ogni destinazione deve, pertanto, posizionare i propri prodotti, cercando di attribuire ad essi carattere e personalità.

Questo delicato lavoro di gestione sovraordinata nelle destinazioni frammentate o community (Flagestad e Hope, 2001) è realizzato da enti e organizzazioni, generalmente non profit, chiamati Destination Management Organisation (DMO).

Numerose possono essere le caratteristiche che contraddistinguono tali organizzazioni, con riferimento sia alle strutture di corporate governance (d’Angella, De Carlo, Sainaghi, 2010), sia agli ambiti di gestione sovraordinata (Sainaghi, 2009). Il presente scritto, partendo dall’osservazione di alcuni casi internazionali, propone alcune best practice lungo queste due dimensioni.

Prima di entrare nel dettaglio dell’analisi, è utile premettere un limite della riflessione, in parte legato alla metodologia di ricerca utilizzata. Le evidenze riportate si rifanno, infatti, alla tecnica del “case study”. Pur avendo impiegato più casi di ricerca, ne consegue, in ogni caso, una ridotta

estensione delle evidenze empiriche a fondamento delle tesi sostenute. Si tratta, in ogni caso di un punto di debolezza ampiamente accettato in letteratura. Yin (1994), infatti, sottolinea come il campione, nel caso di ricerche che utilizzano più casi (come il presente contributo), non risponda a una logica "statistica" ma "concettuale". Una ricerca basata su questa metodologia non è significativa poiché il numero di casi sviluppato permette di costruire un campione significativo di una certa popolazione (approccio "statistico"), quanto piuttosto perché i casi esaminati permettono di identificare alcune variabili e di stabilire alcuni nessi che risultano interessanti e significativi per l'intero fenomeno in esame (approccio "concettuale").

L'utilità della presente riflessione è da mettere in relazione con alcune sfide che riguardano il nostro Paese, con specifico riferimento al turismo. L'Italia mostra nel complesso un buon posizionamento: i dati dell'UNWTO riferiti al 2009 collocano il nostro paese al quinto posto mondiale per numero di arrivi internazionali e al quarto in termini di entrate turistiche generate proprio dal segmento non domestico, seppure questa posizione sarà presto scalzata dalla Cina. Dietro questi risultati opera un modello turistico geograficamente diffuso e che trova dei punti di eccellenza in numerose destinazioni, variamente posizionate in termini d'offerta. Il nostro Paese mostra però una distanza crescente dai primi paesi (USA, Francia e Spagna, ragionando in termini di entrate) e mostra una minore capacità di crescita. Quest'ultima è in parte legata alle difficoltà che numerosi territori nazionali incontrano nell'attrarre componenti di domanda. Inoltre, il modello italiano evidenzia in molti casi una forte stagionalità: i circa 370 milioni di pernottamenti registrati dall'ISTAT nel corso del 2009 si concentrano per il 61,5% nei mesi che vanno da giugno a settembre (entrambi compresi). I flussi turistici italiani sono principalmente generati da tre segmenti d'offerta: le località marine (32%), le città d'interesse storico e artistico (25%) e la montagna (13%).

In termini geografici, sei regioni ottengono una quota pari al 65,5% dei pernottamenti; 12 province delle 106 identificate dall'ISTAT realizzano il 50,1% delle presenze, mentre le ultime 60 detengono una quota pari al 14,7%. Focalizzando l'attenzione sulle presenze straniere, la concentrazione è ancora più elevata: 6 province originano il 50,8% dei flussi complessivi, mentre le ultime 60 hanno una quota pari all'8,3%.

Infine, nel comparto alberghiero di alta fascia (4 e 5 stelle) le prime cinque regioni realizzano il 56,1% delle presenze, le prime sette del 70,7%, le ultime 10 del 14,8%; simile è il profilo che emerge ragionando per provincia, dove le prime 10 detengono una quota del 50,4% e le ultime 60 del 13,6%.

Questi semplici dati mostrano chiaramente come lo sviluppo turistico locale sia un fenomeno ancora in parte incompiuto e come quest'ultimo difficilmente potrà realizzarsi per il semplice dinamismo delle imprese. La possibilità per l'Italia di accrescere il proprio peso internazionale richiede, senz'altro, di rivedere le modalità di governance e di gestione dei territori. I suggerimenti che emergono dai casi esaminati possono contribuire ad alimentare tale riflessione.

1. La gestione sovraordinata

Il tema della gestione sovraordinata o metamanagement ha trovato solide radici in letteratura di origine aziendale (Normann, 1977; Coda, Invernizzi e Molteni, 1992). Le prime riflessioni ruotano attorno alle imprese diversificate o agli studi di imprenditorialità, dove si avverte spesso l'esigenza di una leadership sovraordinata rispetto a quella esercitata dai vari responsabili di area strategica d'affari o di funzione. I ruoli che il metamanager deve affrontare sono molteplici e includono, tra gli altri, la capacità di imprimere un indirizzo strategico di fondo (Coda, 1988), la capacità di formulare dinamicamente una visione dello sviluppo a lungo termine, il governo dei processi politici interni, distribuendo intelligentemente il potere, lo status e le risorse tra le varie unità organizzative, la capacità di disegnare e promuovere le condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli all'esplicitarsi delle potenzialità imprenditoriali (Molteni e Sainaghi, 1997).

Un secondo filone di indagine ha poi combinato queste riflessioni con le peculiarità di alcune economie locali e in particolare con i distretti industriali. Non tutti gli studiosi concordano circa l'utilità di una gestione sovraordinata (Rullani, 1997; Parri, 1997), tuttavia alcuni suggeriscono che soprattutto in presenza di reti frammentate, costituite da piccole e medie imprese, si rende necessario avviare azioni sovraordinate di governo economico, la cui estensione e i cui contenuti devono, in ogni caso, essere legati alle specifiche caratteristiche del distretto (Dei Ottati, 1997; Marelli, 1996, 1999; Marelli, Piantoni e Visconti, 1992; Minoja, 2002; Visconti, 1996, 2002).

Queste riflessioni hanno trovato un fecondo terreno nei localismi produttivi specializzati nella produzione ed erogazione di servizi turistici, qui definiti distretti turistici (Dredge, 1999; Sainaghi, 2004). Sono soprattutto alcune caratteristiche strutturali della rete e del prodotto a rendere particolarmente rilevante la presenza di una leadership sovraordinata. Il distretto turistico, infatti, presenta una struttura produttiva orizzontale, dove le singole imprese mostrano una specializzazione per prodotto (Casarin, 1996; Della Corte, 1999, 2000) piuttosto che per fase o processo (Antonioli, 2000). Per contro il cliente finale è interessato a un "prodotto globale", i cui contenuti e confini nascono dall'unione complessa dei vari "prodotti specifici" erogati dalle singole imprese locali (Rispoli e Tamma, 1995). Questa asimmetria tra la struttura produttiva frammentata e specializzata per prodotto e la percezione unitaria dell'offerta di una destinazione da parte del cliente finale creano una tensione a una progettazione unitaria o comunque allo sviluppo di un fattivo coordinamento tra le varie "anime" produttive del distretto turistico. La necessità di sviluppare un effettivo coordinamento tra le imprese locali è inoltre acuito dalla dimensione delle imprese.

1.1. *Dal destination marketing al destination management*

Storicamente, gli sforzi di gestione sovraordinata dei distretti e delle destinazioni turistiche hanno trovato un fecondo terreno nelle attività di promozione e comunicazione, dando vita al cosiddetto destination marketing (Buhalis, 2000; Gartrell, 1988; Perdue e Pitegoff, 1990). La necessità di valorizzare le caratteristiche della rete hanno favorito una progressiva “messa a fuoco” dell’ambito territoriale, suggerendo l’utilità di lavorare su scala locale (Middleton, 1994), valorizzando le caratteristiche e le specificità del sistema di prodotto erogato (Gilbert, 1990).

Se dunque le riflessioni trovano la loro genesi in concreti problemi gestionali, principalmente legati alla necessità di promuovere e di “vendere” il prodotto della destinazione, tuttavia ben presto si è avvertita l’esigenza di una maggiore radicalità d’approccio (Bieger, 1997). In fondo, la gestione del marketing sovraordinato pone subito alcuni interrogativi cruciali del seguente tenore: quali sono gli obiettivi strategici della destinazione? Nell’interesse di quali soggetti deve essere svolta la gestione delle attività di promozione e comunicazione? Come misurare i risultati raggiunti? Che rapporto sussiste tra i processi di metamanagement e l’azione operativa svolta dalle imprese locali?

Queste domande, in breve tempo, hanno favorito un movimento verticale, che ha spostato l’asse del governo distrettuale dal marketing alla strategia. Senza, infatti, un orientamento complessivo è difficile comprendere il “respiro” e la “direzione” da attribuire ai processi di comunicazione, promozione e vendita. Il destination management irrompe nella prassi e nell’accademia soprattutto nel corso degli anni novanta e in breve approda ad alcune importanti conclusioni.

Bieger e Weibel (1998) descrivono le destinazioni turistiche come le “business unit” della strategia corporate di una nazione. Così come un’impresa complessa articola la sua strategia competitiva per ogni area strategica d’affari (Invernizzi, 1982; Porter, 1985), così un paese che vuole consolidare o aumentare il suo peso turistico deve interrogarsi circa il posizionamento delle sue singole destinazioni. Go e Govers (2000) descrivono le destinazioni come “soggetti competitivi”, sottolineando come nei moderni mercati turistici chi compete sono le destinazioni, non le imprese.

Queste conclusioni trovano conferme empiriche anche in studi condotti a livello aziendale e focalizzati sul management d’impresa e in particolare sul comparto alberghiero. Ingram e Inman (1996) nel loro studio sull’evoluzione della popolazione ricettiva nata attorno al versante canadese e americano delle cascate del Niagara ammettono che vi è un primo livello di competizione che si gioca a livello di destinazione e solo successivamente entrano in gioco le imprese. Se dunque la destinazione non è competitiva, le imprese si troveranno a spartirsi un numero limitato di clienti. Claver-Cortés et al. (2007) approdano alla stessa conclusione analizzando il funzionamento delle imprese alberghiere della provincia di Alicante, in Spa-

gna. Gli autori identificano due livelli della competizione, di cui il primo, quello più rilevante, si gioca tra destinazioni, mentre solo successivamente entrano in scena le imprese.

1.2. *Il modello dinamico di destination management: la struttura di corporate governance*

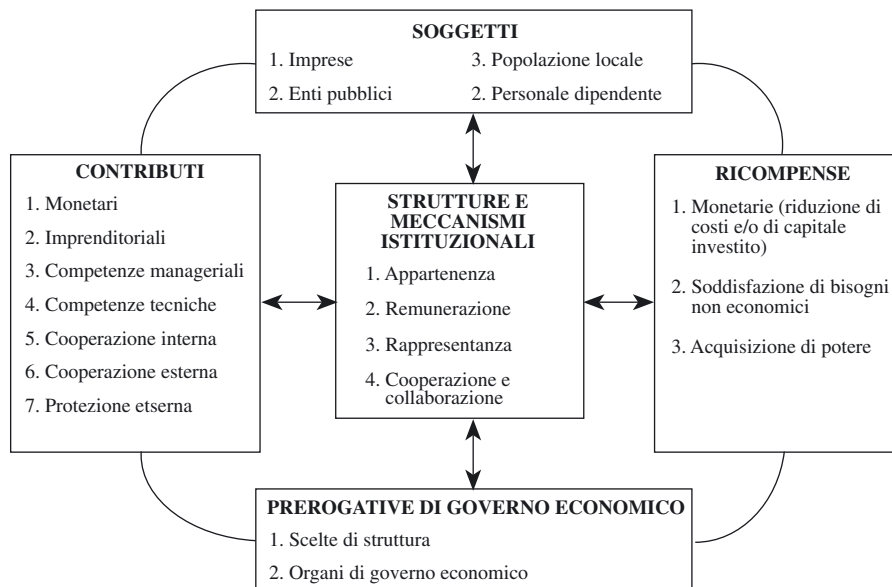
Accademia e prassi riconoscono, dunque, la necessità di avviare una gestione sovraordinata a livello locale (destinazione), al fine di tracciare una chiara strategia competitiva, di implementare dei processi di metamangement e di valutare i risultati raggiunti.

Tuttavia, affinché questa gestione sovraordinata trovi concreta espressione si rende necessario affrontare due temi centrali: i) definire la struttura di corporate governance e ii) identificare gli ambiti di azione delle destination management organisation (DMO).

Circa il primo tema (a cui è dedicato il presente paragrafo), riprendendo il modello di Airoidi (1993, 1995) e la sua applicazione ai contesti turistici (Sainaghi, 2003, 2004) si possono identificare cinque temi centrali nella configurazione dell'assetto istituzionale (figura 1).

I *soggetti* includono tutti gli stakeholder locali che vengono coinvolti nella DMO e sono generalmente rappresentati dalle imprese locali (varia-

Fig. 1 – Assetto istituzionale sovraordinato



Fonte: Adattato da Airoidi (1993) e da Sainaghi (2004).

mente articolate per settori), dagli enti pubblici, dalla popolazione locale, unitamente al personale che lavora per la DMO stessa. Un soggetto si intende incluso nell'organizzazione sovraordinata se rispetta almeno una delle tre seguenti condizioni: i) apporta contributi monetari, ii) fa parte formalmente della DMO, iii) è assunto dalla DMO.

I *contributi* rappresentano "l'onere" a capo di tali soggetti per partecipare all'attività dell'organizzazione sovraordinata e possono trovare espressione in diverse modalità, principalmente riconducibili all'apporto: i) di risorse monetarie, sotto forma di tasse annue, imposta di soggiorno, fee legate ai servizi ricevuti (dalla DMO), ii) di competenze, siano esse imprenditoriali (nuove idee, impulsi progettuali), manageriali (capacità di governare processi) o tecniche, cioè specifiche competenze nel fare (marketing, organizzazione, produzione, ecc.) e iii) relazionali, cooperazione interna ed esterna, protezione esterna.

Le *ricompense* misurano i "vantaggi" che i soggetti istituzionali ricevono dalla partecipazione alla DMO. Se si escludono i dipendenti, le altre categorie di soggetti (imprese, enti pubblici, popolazione locale) ottengono una remunerazione indiretta, rappresentata dalla capacità della gestione sovraordinata (§ 2.3) di accrescere i risultati di tali soggetti. Un semplice esempio permette di chiarire questo concetto. Un albergatore che partecipa all'attività della DMO avrà dei vantaggi nella misura in cui le iniziative di gestione sovraordinate diminuiranno i suoi costi (spese di marketing, sviluppo di nuovi prodotti), aumenteranno i suoi ricavi (occupazione, prezzi, mix commerciale maggiormente sbilanciato verso i segmenti con i più alti ricavi medi unitari) e permetteranno di ridurre il capitale investito (centralizzazione di attrattive). Tali vantaggi sono spesso difficilmente quantificabili e misurabili.

Le *prerogative di governo economico* includono le scelte attinenti alla gestione aziendale, relative, ad esempio, alla definizione della strategia, all'allocazione delle risorse, alla realizzazione delle attività di gestione sovraordinata.

Infine, *le strutture e i meccanismi istituzionali*, poste al centro del modello, rappresentano il raccordo tra i soggetti e le prerogative (dimensione verticale) e tra i contributi e le ricompense (dimensione orizzontale). La dimensione verticale include una serie di "regole del gioco" relative principalmente ai meccanismi di ingresso e di uscita e alla modalità di rappresentanza dei soggetti negli organi di governo economico. La dimensione orizzontale dettaglia i meccanismi di raccolta delle risorse e orienta gli accenti che l'attività di gestione sovraordinata è chiamata a ricercare al fine di produrre adeguate ricadute alle imprese coinvolte nella DMO.

La configurazione della struttura di corporate governance rappresenta forse l'aspetto più critico per avviare una fattiva gestione sovraordinata. Se, infatti, non si coinvolgono alcuni stakeholder locali si possono creare dei blocchi decisionali, mentre se non si dispone delle adeguate risorse e competenze, difficilmente si potranno mettere in campo efficaci processi di gestione sovraordinata.

1.3. Il modello dinamico di destination management: i processi di gestione sovraordinata

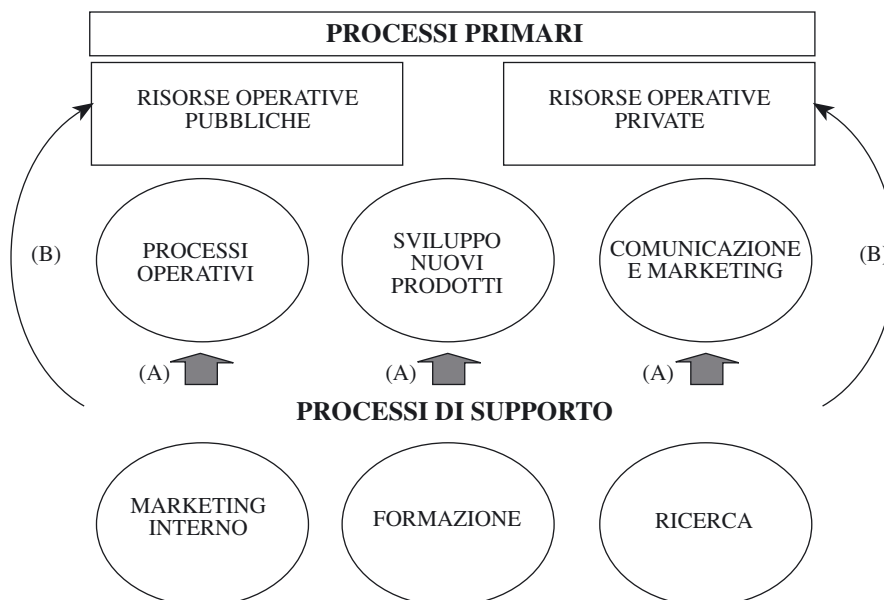
La DMO è chiamata a realizzare una serie di attività di metamanagement capaci di produrre esternalità positive per le imprese locali e principalmente rappresentati dalla gestione di processi primari e di supporto (figura 2) (Sainaghi, 2004, 2006, 2009).

Il modello si basa su una distinzione tra le risorse a disposizione della destinazione (siano esse di pertinenza di aziende pubbliche o private) e sulle attività volte a plasmare, sviluppare, gestire, valorizzare tali risorse (i processi). Per questo motivo si tratta di un approccio dinamico e non statico (o incentrato sui contenuti) (Chakravarthy e Doz, 1992).

Focalizzando l'attenzione sui processi di gestione sovraordinata, il framework identifica due differenti livelli, rappresentati da:

- processi primari: si propongono di incidere sulle componenti infrastrutturali della destinazione (processi operativi), di sviluppare il portafoglio prodotti della località (sviluppo nuovi prodotti) o di mettere sul mercato i servizi turistici erogati (comunicazione e marketing);
- processi di supporto: permettono di generare “collante” tra gli operatori, attraverso attività indirizzate agli stakeholder locali. La figura 2 mostra alcuni esempi, rappresentati da iniziative di sensibilizzazione e comuni-

Fig. 2 – Processi di gestione sovraordinata



Fonte: Adattato da Sainaghi (2006).

cazione (marketing interno), l'organizzazione di attività di training (formazione), la realizzazione di ricerche o lo sviluppo di osservatori funzionali all'acquisizione di una base informativa più ampia (ricerca).

Focalizzando l'attenzione sui processi primari, le DMO sono normalmente molto attive nello sviluppo di nuovi prodotti e nelle attività di comunicazione, mentre possono giocare un ruolo importante, seppur spesso indiretto, sul fronte delle attività operative. Qui, infatti, i protagonisti sono soprattutto le imprese della destinazione e gli enti pubblici territoriali.

I processi di supporto, pur avendo un legame indiretto con la produzione, lo sviluppo e la vendita dei prodotti turistici sono comunque molto importanti per creare un clima collaborativo all'interno della rete locale, per garantire idonei scambi informativi (freccie A della figura 2) e per incidere sui comportamenti presi dalle imprese e dalle istituzioni operanti all'interno della destinazione (freccie B della figura 2).

2. Metodologia

Per identificare alcune best practice nella configurazione degli assetti istituzionali e nella gestione dei processi sovraordinati sono state analizzate tre urban destination europee, rappresentate da Barcellona, Berlino e Vienna. La metodologia di ricerca è, dunque, rappresentata dal multiple case studies (Yin, 1981, 1994; Eisenhardt, 1989), la cui rilevanza è spesso legata alla scelta di casi polari. Con specifico riferimento ai casi esaminati, le destinazioni presentano ampie differenze lungo le seguenti variabili:

- posizionamento della destinazione: diversi sono i target di clientela attratti, i prodotti turistici sviluppati e il grado di apertura internazionale. Barcellona lavora prevalentemente con segmenti business e leisure legati al prodotto mare; Vienna è posizionata nel segmento culturale e congressuale; Berlino mostra un legame molto stretto con la clientela nazionale;
- configurazione delle strutture di corporate governance: i casi presentano situazioni molto differenti sul fronte dei soggetti coinvolti, delle modalità di raccolta fondi, delle strutture e dei meccanismi istituzionali. Così Barcellona raccoglie gran parte delle proprie risorse attraverso l'autofinanziamento (vendita di prodotti e servizi turistici), Vienna attraverso la tassa di soggiorno. La DMO di Berlino presenta un modello pubblico-privato;
- articolazione dei processi di metamanagement: il diverso posizionamento strategico trova riflesso anche in differenti accenti con cui vengono gestite le attività di governo sovraordinato. Il ricorso a un modello incentrato sull'autofinanziamento ha spinto la DMO di Barcellona a investire numerose energie nello sviluppo di nuovi prodotti, capaci di generare delle fee o provvigioni per l'ente turistico. Il legame stretto tra il

comparto ricettivo e la DMO di Vienna ha favorito il posizionamento sulle componenti congressuali, capaci di saturare la capacità ricettiva nei periodi di bassa stagione. Il modello pubblico-privato di Berlino ha generato, da un lato, un forte presidio delle attività di destination marketing; la necessità di incrementare i contributi privati ha favorito, dall'altro, il presidio di attività fieristico-congressuali e, più in generale, lo sviluppo di nuovi prodotti.

I tre casi sono stati tratti dalla letteratura e in particolare da una ricerca realizzata dall'università IULM per conto della Camera di Commercio di Milano (De Carlo, 2007) e da alcune pubblicazioni che utilizzano i casi citati, talora unitamente ad altre evidenze empiriche (Canali e d'Angella, 2009; d'Angella, 2008, 2009a, 2009b). Tali fonti sono poi state integrate attraverso la raccolta e l'aggiornamento di dati quali-quantitativi.

La struttura dei casi tratti dalla letteratura mostra una coerenza con il modello presentato in precedenza. Il rapporto di ricerca, fonte primaria per il presente articolo, presenta un indice, per ciascun caso, dove si descrive: il ruolo del turismo per la città, le linee guida dei piani strategici, la struttura di corporate governance della DMO, i principali processi di metamangement con indicazione dei segmenti di clientela attratti e i risultati raggiunti.

Le fonti informative utilizzate per stendere i casi valorizzano, secondo la tipica struttura del case study, fonti qualitative (documenti, interviste, evidenze raccolte sul campo) e quantitative (bilanci, flussi turistici, mix commerciali). Il lavoro combina sia informazioni secondarie, tratte principalmente da documenti, sia fonti primarie, rappresentate da interviste. Queste ultime sono state indirizzate principalmente ai vertici della DMO, ai principali stakeholder e ai gestori delle attrattive caratterizzanti il posizionamento della città.

3. Risultati

La sezione dei risultati è stata articolata in due parti: un primo paragrafo mostra alcune best practices che i casi forniscono in merito alla configurazione delle strutture di corporate governance, un secondo paragrafo evidenzia alcune criticità relative alla gestione dei processi di metamangement.

3.1. Best practices nella configurazione delle strutture di corporate governance

Un primo elemento di originalità dei modelli esaminati attiene alla presenza di un'unica DMO, rappresentate da "Turisme de Barcelona" (TdB), "Berlin Tourismus Marketing" (BTM) e "Wien-Turismus" (WT). Questa scelta è foriera di numerose implicazioni manageriali. Da un punto di vista

operativo, si evitano le duplicazioni di livelli e competenze tipiche della realtà italiana, dove molto spesso una destinazione è promossa da uno o più consorzi locali, dall'assessorato comunale, da iniziative di comprensorio, da organizzazioni provinciali e regionali. La struttura piramidale italiana genera, spesso, una duplicazione dei costi di struttura (personale e oneri generali), limitando fortemente le risorse effettivamente spese per le attività di gestione sovraordinata. Inoltre, si originano spesso sovrapposizioni tra le attività svolte o la necessità di realizzare un complesso coordinamento tra le varie organizzazioni e livelli.

L'istituzione di un'unica DMO a livello di destinazione permette, per contro, di accrescere le risorse a disposizione, di innalzare il livello professionale delle figure in organico, di creare un'idonea massa critica. Alcuni esempi tratti dai casi aiutano a capire la rilevanza di tali vantaggi. La DMO di Berlino dispone di un budget superiore ai 10 milioni di euro, quelle di Barcellona e Vienna registrano ricavi pari a circa 20 milioni.

Il vantaggio di un'unica DMO emerge con forza quando si rende necessario avviare processi complessi e innovativi. Si pensi, ad esempio, alla creazione di pacchetti che richiedono di coinvolgere centinaia di imprese locali appartenenti a diversi settori, unitamente ad agenzie, tour operator o vettori aerei. La presenza di un'unica struttura permette di utilizzare la gerarchia almeno limitatamente al team di lavoro chiamato a sviluppare il prodotto. La presenza di una struttura di metamangement frammentata aumenta significativamente la complessità, poiché richiede, a monte, di condividere il progetto tra le varie istituzioni e di risolvere le inevitabili particolarità di accenti e di vedute. La genesi stessa dell'innovazione è spesso mortificata nella fase di start-up.

Inoltre, la presenza di un'idonea massa critica favorisce una maggiore specializzazione delle figure in organico. Infatti, in una piccola DMO gli addetti dovranno svolgere più mansioni. Al crescere dell'estensione delle combinazioni economiche è invece possibile attribuire via via compiti più precisi al personale, favorendo maggiormente l'accumulo di know how specialistico.

La decisione di far convergere tutte le iniziative di metamangement in una sola DMO richiede scelte coraggiose, come ben documenta il caso Berlino. Prima della creazione del BTM, si occupavano della gestione della destinazione il Senato, la Camera di Commercio, la Fiera. Successivamente si è operata una concentrazione dei compiti e delle risorse nella DMO, avente una natura pubblico-privata. Simile è stata la scelta di Barcellona che nel primo piano strategico (1990) identificava proprio nella creazione di un'unica DMO il primo obiettivo strategico per lo sviluppo turistico.

Un secondo tema attiene ai meccanismi di raccolta fondi. I casi in esame mostrano due interessanti aree di lavoro per accrescere e consolidare le risorse a disposizione:

- sviluppare forme di raccolta che, attraverso la vendita di servizi indiriz-

zati all'ospite, sappiano intercettare una parte del ricavo medio giornaliero speso dai clienti escursionisti e stanziali;

- attivare forme di raccolta sostenute dalle imprese locali.

Queste scelte gestionali sono alla base delle elevate risorse a disposizione delle DMO richiamate in precedenza, da un lato, e del limitato peso percentuale delle fonti pubbliche, dall'altro. Così per "Turisme de Barcelona" i contributi istituzionali ammontano al 20% del totale dei ricavi; per Berlino il peso del Land è pari al 36%, mentre il residuo è generato dalle imprese, dai soci e dai ricavi propri; infine "Wien-Turismus" limita al 29% l'incidenza dei contributi comunali e della Camera di Commercio.

Questo modello, come si approfondirà tra poco, permette di stabilire dei rapporti più liberi con la parte politica e soprattutto "costringe" la DMO a un confronto serrato con le imprese del territorio, da un lato, e a interrogarsi dinamicamente circa l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati agli ospiti della destinazione, dall'altro. È, infatti, evidente che laddove le imprese generano una quota non marginale delle entrate della DMO vorranno avere, come contropartita, un'adeguata rappresentanza in seno agli organi di governo economico e soprattutto desidereranno orientare l'utilizzo delle risorse in modo tale da affrontare i concreti problemi della filiera turistica locale – stagionalità, prezzi, segmenti attratti, sviluppo di nuovi prodotti, attività di marketing, diversificazione dei mercati.

Inoltre, le DMO che ottengono una quota rilevante delle proprie risorse attraverso l'autofinanziamento devono ricercare, come qualsiasi impresa, coerenza tra i servizi erogati e le esigenze dei segmenti di clientela attratti. Infatti, qualora i prezzi non fossero competitivi o il contenuto del sistema di prodotto offerto non fosse coerente con le esigenze degli ospiti, questi ultimi si rivolgeranno ad altre istituzioni. Nel tempo, i ricavi privati segnerebbero una riduzione e con essi le risorse a disposizione della DMO.

Sempre in tema di composizione dei ricavi, è interessante analizzare anche il percorso evolutivo. In particolare, le DMO di Barcellona e Berlino sono state costituite in tempi relativamente recenti, entrambe nel 1993. Nei primi anni di funzionamento il TdB mostra un'incidenza dei ricavi pubblici pari al 70,3% e un budget complessivo di 4,1 milioni, mentre il BTM ha meno di 20 addetti fino al 1995, a fronte delle 144 unità in organico nel 2005. È stata, dunque, la capacità di sviluppare ricavi non pubblici che ha permesso in pochi anni di accrescere le dimensioni aziendali e gli ambiti di operatività (come si dettaglierà nel prossimo paragrafo).

Si può quindi affermare che questa innovativa composizione dei ricavi tende ad accentuare il carattere d'impresa della DMO.

Un terzo tema, particolarmente rilevante per il nostro paese, è rappresentato dal rapporto tra DMO e stakeholder pubblici. È piuttosto evidente che laddove una DMO non disponga di ricavi propri (autofinanziamento) e abbia un limitato apporto finanziario dalle imprese, l'incidenza dei contributi pubblici assume un peso rilevante. Questa fattispecie tende a creare un rap-

porto stretto, talora quasi inscindibile, tra la DMO e un particolare ente pubblico (il Comune, la Provincia, la Regione). Questo connubio, a sua volta, tende ad accordare le attività di metamangement con i ritmi della politica, spesso troppo brevi per favorire l'affronto di alcuni problemi strutturali della destinazione. La DMO tende ad ereditare le lunghe pause in concomitanza dei periodi elettorali e più in generale i blocchi decisionali in presenza di risicate maggioranze.

Inoltre, la scelta di non attrarre fonti private (erogate dalle imprese o dai clienti) può facilitare uno scollamento tra la gestione sovraordinata e le attese degli stakeholder locali o limitare un confronto schietto circa l'efficacia e l'efficienza dell'operato della DMO.

I casi esaminati mostrano alcune interessanti soluzioni a questo problema. In generale, in tutti i modelli si rileva la presenza di organismi pubblici, come già ricordato nell'analisi delle entrate. Tuttavia, la scelta ricorrente è quella di limitare la presenza politica agli organi presidenziali e ai comitati di supervisione, lasciando piena autonomia alla direzione generale, che tende a restare in carica per diversi mandati, garantendo la continuità della gestione. Ai politici che vengono coinvolti negli organi di indirizzo o di controllo è spesso richiesta una comprovata esperienza nel settore.

L'elemento che forse più aiuta a mantenere una relazione equilibrata con la parte politica è rappresentato dalla relativa autonomia finanziaria di cui la direzione generale dispone. È così possibile portare avanti progetti strategici anche in periodi elettorali o che il direttore generale venga confermato in forza dei risultati raggiunti, anche quando la maggioranza cambia colore politico.

Un'ultima sottolineatura attiene alle risorse umane attratte dalla DMO, che rappresentano per certi versi un raccordo tra l'assetto istituzionale e i processi di gestione sovraordinata. È, infatti, evidente che per operare sia necessario disporre di adeguate figure professionali.

Le scelte descritte in precedenza originano profonde ricadute sulla dimensione degli organici: il BTM impiega 144 dipendenti, Wien-Turismus 107 addetti, mentre la DMO di Barcellona si avvale del contributo di 111 addetti fissi. Tuttavia, l'incidenza dei costi del personale è sempre inferiore al 30% dei ricavi complessivi, con una percentuale particolarmente contenuta per Barcellona (17%).

Alle dimensioni aziendali fa poi eco un modello organizzativo particolarmente strutturato. Così la DMO di Barcellona è articolata in alcune divisioni rappresentate dai principali prodotti in portafoglio (shopping, congressi, turismo leisure, prodotti venduti ai clienti, servizi di accoglienza turistica) a cui si aggiungono, in staff, alcune funzioni trasversali, quali il marketing, l'amministrazione, lo sviluppo, l'ufficio stampa, le tecnologie informatiche. Il BTM mostra un modello maggiormente "funzionale" con quattro direzioni dedicate, rispettivamente, al marketing, alla comunicazione, alle vendite e all'amministrazione, a cui si affianca la divisione convention bureau. Infine, il WT presenta un modello misto dove sono messe in evidenza alcune divisioni (convention bureau, servizi al cliente) e

alcune funzioni (media, comunicazione e promozione, pianificazione strategica).

3.2. *Best practices nella gestione dei processi di metamangement*

Un primo elemento di originalità è la cornice entro cui si iscrive la gestione sovraordinata della destinazione: i piani strategici. Tutte e tre le destinazioni si sono dotate, seppur con forme e contenuti differenti, di veri e propri piani.

Questi ultimi hanno un carattere continuativo, non si tratta, cioè di attività spot realizzate per fronteggiare particolari momenti o problemi della destinazione. Così Barcellona ha realizzato a partire dagli anni novanta quattro piani strategici, Vienna ne ha sviluppati tre, Berlino ha mosso i primi passi nel 2004. In tutti e tre i casi si tratta di una vera e propria pianificazione strategica di lungo termine. Spesso i piani abbracciano un orizzonte temporale quinquennale o decennale, tracciando ambiziosi e concreti traguardi per la città, ad esempio raggiungere una certa soglia di presenze, modificare il mix commerciale, promuovere una nuova immagine della destinazione.

Il piano può trovare genesi in una particolare attività o evento che la destinazione ospita. Barcellona ha sviluppato la sua prima attività di pianificazione in occasione delle Olimpiadi del 1992, per massimizzare le ricadute di lungo periodo.

I piani rappresentano un momento culturale importante. Generalmente sottolineano la rilevanza e il contenuto strategico che il turismo riveste per la destinazione, riconoscendone la centralità per accrescere o consolidare lo sviluppo locale. Inoltre, aiutano a percepire la trasversalità settoriale del turismo e quindi l'importanza di lavorare su più fronti per raggiungere i risultati ricercati. Proprio queste caratteristiche tendono a favorire un ampio coinvolgimento degli stakeholder locali, rappresentati da enti pubblici, imprese e DMO. Spesso la stesura del piano si avvale del supporto e delle competenze del mondo universitario e di istituzioni attive sul fronte della ricerca.

In sintesi, dunque, i piani strategici, nella misura in cui non diventano uno strumento meramente formale, permettono di dischiudere una prospettiva e un orientamento rilevante per la gestione sovraordinata.

Entrando nel dettaglio delle attività di metamangement, si rileva un dinamismo significativo nello sviluppo di nuovi prodotti.

Barcellona ha introdotto diversi nuovi prodotti, principalmente indirizzati verso il segmento leisure, aventi la forma di card, in particolare: i) shopping line, ii) Barcellona Card, iii) bus turistico, iv) tour a piedi. Si tratta di prodotti che originano flussi di presenze particolarmente significativi e che permettono di proporre all'ospite le attrattive della città, opportunamente integrate e rese fruibili. Così, ad esempio, shopping line ha raggruppato

oltre 100 esercizi commerciali creando un itinerario di circa 5 km che collega il mare con la celebre “Diagonal”. Oltre 500 mila turisti hanno utilizzato il bus “shopping line”, con corse ogni 7 minuti. La card di destinazione offre un pacchetto di sconti e di servizi prepagati per l’accesso ai sistemi di trasporto e ai musei della città, con prodotti differenziati sulla base della permanenza degli ospiti e con sconti per bambini e clienti senior. Il bus turistico ha trasportato oltre un milione e mezzo di turisti, proponendo 3 diversi itinerari. A questa attività sistematica e continuativa si affiancano poi prodotti tematici, come l’anno della musica, dell’arte, di Gaudì, dello sport e del design, della gastronomia, di Picasso.

Anche i prodotti messi in campo da Berlino insistono su servizi integrati in card e per certi versi simili all’esperienza di Barcellona: welcome card, tour della città, accessibilità dei musei, itinerari giornalieri (articolati sulla base del numero di ore a disposizione). La filosofia di fondo è la stessa, trasformare i costi di accesso da variabili a fissi, incentivando in tal modo la propensione del cliente a visitare la città. Anche in questo caso i numeri sono rilevanti e in forte crescita. Così nel 2005 sono state vendute oltre 400 mila welcome card. Un prodotto particolarmente innovativo è rappresentato dalla congress card Berlin, pensata per i numerosi partecipanti ad eventi congressuali della durata di 2 o 3 giorni. La card dura due anni, permette di accedere in modo gratuito ai servizi di trasporto e permette di ottenere sensibili sconti per l’ingresso a musei, ma anche presso i ristoranti convenzionati. Il costo è contenuto (circa 20) ed è generalmente acquistato dagli organizzatori o dalle imprese che partecipano al congresso, riducendo, in tal modo, i costi personali in campo ai partecipanti.

Vienna propone, come nei casi precedenti, una card di destinazione (oltre 250 mila pezzi venduti nel 2005) e un bus turistico. A questi si aggiungono gli anni a tema che permettono di trasformare in prodotto turistico alcuni anniversari che riguardano la città o personaggi che hanno intrecciato la propria vita con la capitale austriaca; si ricorda, a titolo esemplificativo, l’anno di Mozart.

Lo sviluppo di nuovi prodotti secondo le modalità appena descritte origina una seconda importante conseguenza con riferimento alla conoscenza del cliente della destinazione, da un lato, e ai rapporti che si instaurano con le imprese locali, dall’altro.

Circa il primo aspetto, le card, nella misura in cui permettono la tracciabilità dei servizi utilizzati dai possessori, consentono di avviare sofisticate attività di rilevazione, stabilendo con precisione i reali servizi utilizzati, le stagionalità, i bisogni dei diversi target. Questo patrimonio conoscitivo permette, nel tempo, di articolare e perfezionare sempre più il portafoglio prodotti.

Circa il secondo aspetto, le rilevazioni relative ai singoli prodotti permettono di misurare i vantaggi che essi dischiudono alle diverse categorie di aziende ed organizzazioni coinvolte. Ne consegue la possibilità di stabilire con precisione il prezzo di vendita da chiedere al cliente finale, assicu-

rando un reale vantaggio economico agli acquirenti, e di quantificare le ricadute originate alle imprese locali. In caso di successo dell'iniziativa è così possibile costruire un consenso che trova le sue basi nella reale capacità dei prodotti della DMO di accrescere i volumi e i prezzi praticati dalle imprese. Le esternalità positive permettono, nel tempo, di aumentare il numero di attori coinvolti, arricchendo e diversificando i prodotti offerti ai turisti.

Infine, la natura di prodotto permette di costruire dei conti economici di iniziativa che possono aumentare le risorse a disposizione della DMO. I casi esaminati sono in tal senso particolarmente significativi. La shopping line, ad esempio, ha contribuito al raggiungimento di alcuni importanti primati da parte di Barcellona: nel 2005 è la prima città spagnola per vendite indirizzate ai turisti stranieri, detiene una quota del 18,5% degli acquisti nazionali pagati con carta di credito, realizza il 20%, sempre a livello nazionale, dei prelievi effettuati dagli sportelli automatici.

Una terza sottolineatura attiene alla gestione del mix commerciale e in particolare a una diversificazione dei segmenti di clientela serviti. In tutte e tre i casi esaminati si rileva una forte attenzione a pesare i flussi e a quantificare le ricadute originate dal segmento leisure e culturale, da un lato, e fieristico e congressuale, dall'altro, a cui si possono poi aggiungere specifici target attratti dalla destinazione. Così Barcellona ha indicato, nel III piano strategico, la necessità di avviare un riposizionamento e uno sviluppo del segmento crocieristico. Nel 2005 le presenze originate da questo target superano 1,2 milioni di passeggeri e segnano un incremento del 606% rispetto al 1994. Vienna ha lanciato un'offerta "creativa" dando un preciso orientamento al MuseumsQuartier Wien specializzato nell'arte contemporanea. Nel 2005 si sono rilevati 3,2 milioni di visitatori, di cui 1,2 milioni hanno pagato un biglietto di ingresso.

Analizzando in termini sintetici le attività di gestione sovraordinate si possono identificare i seguenti punti di forza:

- l'attività di sviluppo nuovi prodotti mostra un carattere continuativo e non nasce solo come risposta reattiva a particolari opportunità o problemi che la destinazione sta attraversando. È così possibile rinnovare e rinforzare le combinazioni prodotto/mercato mantenendo alta la competitività della destinazione;
- i processi di gestione sovraordinata perseguono chiari obiettivi in termini di volumi, di risultati economici (differenza tra ricavi e costi), di valore generato per i clienti e per le imprese, di stagionalità e di diversificazione dei target attratti. Ne consegue la presenza di un chiaro metro di giudizio per valutare l'efficacia delle azioni messe in campo dalle DMO e la possibilità di contemperare diverse dimensioni di successo, quale quella competitiva, economia e sociale (Sainaghi, 2006);
- i processi di gestione sovraordinata non risultano confinati all'esercizio di attività istituzionali. Con tale espressione si intendono identificare una

serie di processi legati principalmente al marketing turistico, attraverso i quali la DMO assicura una visibilità alle imprese e ai prodotti locali. Rientrano in quest'area la partecipazione a borse e fiere, la produzione e la divulgazione di stampati, la gestione del sito o del portale della località, l'attività di front office. Il carattere istituzionale deriva dal fatto che la DMO non vende alcun prodotto ai potenziali fruitori, ma si limita a favorire un contatto tra il potenziale cliente e le organizzazioni attive nella filiera turistica locale. Numerose sono le DMO italiane che investono quasi tutte le energie umane e finanziarie in queste attività, riservando limitati sforzi allo sviluppo e alla vendita di prodotti indirizzati a specifici bisogni del cliente finale. Ne consegue una intangibilità delle ricadute originate e una difficoltà nel misurare gli effettivi risultati prodotti, da un lato, e una difficoltà ad affrontare i problemi strutturali della destinazione (stagionalità, occupazione, mix commerciale), dall'altro.

Conclusioni

Si possono tracciare alcune conclusioni che rappresentano delle vere e proprie sfide per la gestione sovraordinata delle destinazioni italiane con riferimento agli assetti di corporate governance, alla gestione sovraordinata e ai rapporti dinamici che si instaurano tra queste due dimensioni.

Con riferimento alle *strutture di governance*, i casi mostrano come una concezione ampia del ruolo della DMO tenda a favorire lo sviluppo dei ricavi, integrando i contributi istituzionali con fonti legate alla vendita di specifici servizi destinati alle imprese e ai clienti della destinazione. Questo movimento tende ad ampliare (nel tempo) il numero dei soggetti effettivamente coinvolti dalla DMO e a generare forme di remunerazioni molto concrete per le organizzazioni che partecipano alla gestione sovraordinata. Le maggiori risorse acquisiscono il carattere imprenditoriale e manageriale della DMO e permettono di creare un team di lavoro interno con radicate e precise competenze.

Con riferimento ai *processi sovraordinati*, si rileva un forte dinamismo nello sviluppo di nuovi prodotti chiamati a generare valore per il cliente finale e a remunerare i servizi richiesti alle imprese locali. Si crea così un rapporto molto stretto con le aziende della destinazione, accentuando il tratto imprenditoriale della DMO e favorendo, in caso di successo delle iniziative in parola, un consenso forte e radicato, un rapporto stretto con i clienti finali e lo sviluppo di ricavi privati.

Si possono così creare dei *circoli virtuosi* tra le strutture di governo e i processi. Questi ultimi, attraendo nuove risorse, dilatano l'autonomia gestionale del management della DMO, sottraendolo da una logica "politica" e favorendo, al contrario, l'innovazione, la flessibilità e la velocità, ma anche la continuità. La crescita dei ricavi permette, nel tempo, di attrarre talenti e favorire la specializzazione del personale dipendente, dando nuovo impulso ai processi sovraordinati, spesso chiamati a rispondere a precise

istanze delle imprese locali (crescita dei volumi, ottimizzazione delle stagionalità, diversificazione dei segmenti). La DMO è chiamata non solo a realizzare nuove attività, ma anche a documentare, con precise statistiche, l'efficacia delle azioni messe in campo, sia lungo la dimensione competitiva (occupazione, prezzi, mix commerciali), sia economica. Il nuovo prodotto, infatti, deve saper coprire i costi gestionali originando eventuali margini positivi per la DMO, da un lato, e deve saper generare flussi di ricavo aggiuntivi alle aziende partner superiori ai costi richiesti, dall'altro. Questa logica si applica anche ai clienti della destinazione che, ad esempio, attraverso l'acquisto di card devono poi ottenere un vantaggio reale.

Si tratta, spesso, di un processo a somma positiva, in cui potenzialmente tutti gli attori (DMO, imprese e organizzazioni, clienti) possono ottenere dei benefici. Infatti, in presenza di una struttura di costo prevalentemente fissa, la realizzazione di iniziative in grado di aumentare l'occupazione tende a ridurre i costi medi unitari, generando un valore aggiunto che può essere intercettato e ripartito tra imprese, DMO e clienti. Questa logica è facilmente applicabile a numerosi servizi della destinazione, quali trasporti, musei, attività ricettive e commerciali (dove spesso incide in larga misura il costo dello spazio e del personale).

Riferimenti bibliografici

- Airoidi, G., *Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l'analisi comparata*, in «Economia & Management», 1993.
- Airoidi G., «Modelli di capitalismo e modelli di impresa: schemi per l'analisi comparata», in Airoidi G., Amatori F., Invernizzi G., *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Milano, Egea, pp. 13-39, 1995.
- Antonoli 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.
- Bieger, T., *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, München/Wien, Oldenburg, 1997.
- Bieger, T., Weibel, C., "Möglichkeiten und Grenzen des kooperativen Tourismuskennzeichens – Schaffung von Tourismussystemen als Strategien gegen destination-sähnliche Konkurrenzprodukte", in AIEST, *Destination Marketing*, AIEST, vol. 40, San Gallo, 1988.
- Buhalis, D., *Marketing the competitive destination of the future*, in «Tourism Management», 21(SI), 97-116, 2000.
- Canali, S., d'Angella, F., *Managing cultural events and meeting activities in European urban destinations*, in «International Journal of arts management», 11(3): 59-72, 2009.
- Casarin, F., *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Torino, Giappichelli Editore, 1996.
- Chakravarthy, B.S., Doz, Y., *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal*, in «Strategic Management Journal», 13: 5-14 (Special Issue), 1992.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J.F., Pereira-Moliner, J., López-Gamero, M.D., *Environmental strategies and their impact on hotel performance*, in «Journal of Sustainable Tourism», 15(6): 663-679, 2007.

- Coda, V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Torino, Utet, 1988.
- Coda, V., Invernizzi, G., Molteni, M., *Studi ed esperienze di imprenditorialità interna*, in «Economia & Management», n° 6, 1992.
- d'Angella, F., «Destination management e forme di collaborazione tra DMO e imprese turistiche nelle destinazioni urbane», tesi di dottorato (non pubblicata), Università IULM, 2008.
- d'Angella, F., *La gestione delle destinazioni turistiche: il futuro è la collaborazione*, in «Rivista del Turismo», 3(9): 12-21, 2009b.
- d'Angella, F., De Carlo, M., Sainaghi, R., *Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations*, in «Tourism Review», 65(4), pp. 61-73, 2010.
- d'Angella, F., Go, F. *Tale of Two Cities' Collaborative Tourism Marketing: Toward a Theory of Destination Stakeholder Assessment*, in «Tourism Management», 30(3): 429-440, 2009a.,
- De Carlo, M. (a cura di), «Competitività della destinazione Milano», Camera di Commercio di Milano – Università IULM, Rapporto di ricerca non pubblicato, 2007.
- Dei Ottati, G., «Cooperazione e concorrenza nel distretto industriale come modello organizzativo», in Varaldo R., Ferrucci L., *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- Della Corte, V., *Dall'impresa alle forme di offerta complesse: le principali problematiche strategiche ed organizzative di un sistema locale di offerta turistica*, in «Economia e diritto del terziario», n. 1, pp. 155-178, 1999.
- Della Corte, V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM, 2000.
- Dredge, D., *Destination place planning and design*, in «Annals of Tourism Research», vol. 26, n. 4, pp. 772-791, 1999.
- Dwyer, L., Kim, C., *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, Current Issues*, in «Tourism», 6(5), 369-414, 2003.
- Eisenhardt, K.M., *Building Theories from Case Study Research*, in «Academy of Management Review», 14(4), pp. 532-550, 1989.
- Enright, M.J., Newton, J., *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, in «Tourism Management», 25(6), 777-778, 2004.
- Enright, M.J., Newton, J., *Determinants of Tourism Destination Competitiveness in Asia Pacific: Comprehensiveness and Universality*, in «Journal of Travel Research», 43(4), 339-350, 2005.
- Flagestad, A., Hope, C.A., *Strategic Success in Winter Sports Destinations: A Sustainable Value Creation Perspective*, in «Tourism Management», 22(5): 445-461, 2001.
- Gartrell, R.B., *Destination Marketing for Convention and Visitor Bureaus*, Dubuque: Kendall Hunt Publishing, 1988.
- Gilbert, D.C., «Conceptual Issues in the Meaning of Tourism», in Cooper C.P. (a cura di), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, vol. 2, London, Belhaven Press, 1990.
- Go, F.M., Govers, R., *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, in «Tourism Management», 21(SI): 79-88, 2000.
- Ingram, P., Inman, C., *Institutions, intergroup competition, and the evolution of hotel populations around Niagara Falls*, in «Administrative Science Quarterly», 41: 629-658, 1996.
- Invernizzi, G., *La costruzione della mappa strategica di un'impresa*, in «Sviluppo e Organizzazione», numero 69, gennaio-febbraio, 1982.
- ISTAT, http://www.istat.it/dati/dataset/20110111_00/, 2011.

- Marelli, M., *Il governo economico dei distretti industriali fra struttura e strategia*, in «Azienda Pubblica», n. 3, dicembre, 1996.
- Marelli, M., *Approfondimenti sul tema del governo strategico dei distretti industriali*, in «Azienda Pubblica», n. 1, 1999.
- Marelli, M., Piantoni, G., Visconti, F., *Continuità e cambiamento nella vita delle imprese*, Milano, FrancoAngeli, 1992.
- Middleton, V.T.C., «The marketing and management of tourism destinations: Research directions for the next decade», in Keller, P. & Bieger, T. (Eds), *Tourism Research: Achievements, Failures and Unresolved Puzzles*, 36, St. Gallen: Publication of the AIEST, 1994.
- Minoja, M., 2002, *Impresa distrettuale e competizione globale*, Milano, Egea.
- Molteni, M., Sainaghi, R., *Management di un distretto turistico*, in «Economia & Management», n. 6, Novembre, 1997.
- Normann, R., 1977, *Management for Growth*, Chichester, John Wiley & Sons (trad. it.: *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Milano, Etas Libri, 1979).
- Parri, L., «Risultati di azione umana ma non di progetto umano. I distretti industriali per Hayek e la Scuola austriaca», in Belfanti, C.M., Maccarelli, T., *Un paradigma per i distretti industriali. Radici storiche, attualità e sfide future*, Brescia, Grafo Edizioni, 1997.
- Perdue, R.R., Pitegoff, B.E., *Methods of Accountability Research for Destination Marketing*, in «Journal of Travel Research», 4, 1990.
- Porter, M.E., 1985, *Competitive Advantage* (trad. it.: *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni Comunità, 1987).
- Rispoli, M., Tamma, M., *Risposte strategiche alla complessità*, Torino, Giappichelli, 1995.
- Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I., «The competitive destination: A sustainable perspective», in *Tourism Management*, 21(SI), 1-7, 2000.
- Rullani, E., «L'evoluzione dei distretti industriali: un percorso fra decostruzione e internazionalizzazione», in Varaldo, R., Ferrucci, L., *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Milano, FrancoAngeli, 1997.
- 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)*, in «Tourism Management», 27: 1053-1063, 2006.
- Sainaghi, R., *I processi di gestione sovraordinata delle destinazioni turistiche*, in «Economia e Diritto del Terziario», 2: 315-343, 2009.
- 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.
- Yin, R., *The Case Study Crisis: Some Answers*, in «Administrative Science Quarterly», 26, pp. 58-65, 1981.
- Yin, R., *Case Study Research*, 2nd Edition, Sage Publications, 1994.