



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea /
Corso di Laurea
magistrale

in Sviluppo
Interculturale dei
Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

**La dimensione
ecosistemica del
turismo e la co-
creazione di valore
all'interno di una
destinazione:**

Il caso del progetto Sware dei
Navigli

Relatrice / Relatore

Ch.ma/Ch. Prof.ssa/Prof. Nicola Camatti
(solo se previsto)

Correlatrice / Correlatore

Ch.ma/Ch. Prof.ssa/Prof. Danilo Cavapozzi

Laureanda/o

Luca Contarino
Matricola 858226

Anno Accademico

2019 / 2020

ABSTRACT

Il cambiamento avvenuto, negli ultimi decenni, nel modo di concepire le modalità di far impresa ha portato ad una rivoluzione all'interno del settore turistico, ponendo in essere la necessità di cooperazione e collaborazione all'interno della filiera. Anche i consumatori abbracciano un modo di pianificare le proprie esperienze di viaggio completamente diverso e innovativo, fattore che influenza notevolmente il modo in cui le destinazioni si devono ripensare al fine di mantenere la propria posizione competitiva. Di *Business Ecosystem* se ne parla oramai da circa un trentennio, con numerosi studi di settore che hanno portato, nel corso degli anni, ad aggiornamenti e revisioni sempre più puntuali del concetto: si tratta dunque di una comunità che, analogamente ai sistemi biologici, è formata da soggetti membri che devono collaborare e tendersi la mano al fine di mantenere il sistema in vita, e di accrescerne il valore. Ogni parte del sistema ha la sua importanza all'interno di esso, che sia di *leadership*, di supporto o di mero eseguitore. L'obiettivo di questo lavoro è quello di analizzare il progetto SWARE, fortemente voluto dalla Città Metropolitana di Milano e da alcuni governi, quali quelli olandese e irlandese, al fine di recuperare un elemento che sembra oramai perso e fuori da quello che è il grande immaginario turistico: i canali navigabili. Questi ultimi costituiscono, infatti, una fonte preziosissima per la sopravvivenza della metropoli lombarda stessa nonché per il recupero di alcuni elementi naturali, culturali e inerenti al settore primario oramai trascurati dai più. Dopo aver eseguito un'analisi sulle dinamiche che hanno caratterizzato turisticamente, da un punto di vista legislativo, operativo e competitivo, i canali navigabili dei Navigli, si proseguirà valutando la reputazione che essi hanno agli occhi dei visitatori, ed infine esaminando quelli che sono stati i principali processi di implementazione del progetto come *Business Ecosystem*, al fine di porre in essere una forte cooperazione tra gli stakeholder di un territorio che si riconduce, tradizionalmente, solo a Milano e ai suoi appena due chilometri di Navigli, ma che offre molto di più: se ne mostreranno, poi, i risultati i punti di forza e debolezza ed eventuali potenzialità ed aggiustamenti da porre in atto.

Indice

INTRODUZIONE.....	1
CAPITOLO PRIMO: ECOSISTEMI DI BUSINESS.....	3
1.1 L'ORIGINE E L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI BUSINESS ECOSYSTEM.....	4
1.1.1 La prima letteratura.....	4
1.1.2 I contributi successivi.....	8
1.1.2.1 I fattori chiave di indagine di un business ecosystem secondo Adner.....	8
1.1.2.2 Le caratteristiche principali di un business ecosystem: Vuori e Peltoniemi.....	11
1.2 LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS ECOSYSTEM.....	13
1.2.1 Kelly e Grenacher: come gestire un business ecosystem.....	13
1.2.2 Heikkilä e Kuivaniemi: il piano d'azione per un business ecosystem.....	19
1.1.3 Joo e Shin: Open e restricted business ecosystems.....	23
CAPITOLO SECONDO: ECOSISTEMI DI BUSINESS TURISTICI.....	29
2.1 LA CREAZIONE DI UN TBE.....	30
2.1.1 Dalla filiera turistica all'ecosistema di business turistico.....	32
2.1.2 I fattori-chiave di un ecosistema turistico.....	33
2.1.3 I fattori organizzativi: il modello dell'ecosistema imprenditoriale'.....	35
2.2 NUOVE FRONTIERE NEGLI ECOSISTEMI TURISTICI.....	42
2.2.1 Collaborative network nel turismo.....	43
2.2.2 Un nuovo attore-chiave: il turista 2.0.....	45
2.2.3 Ecosistemi di business turistici digitali.....	53

CAPITOLO TERZO: ANALISI DELLA DESTINAZIONE	59
3.1 EVOLUZIONE STORICA DELLA DESTINAZIONE.....	59
3.2 LA GESTIONE DEL TURISMO NELL'AREA DEI NAVIGLI.....	64
3.2.1 Il Piano Territoriale d'Area dei Navigli Lombardi.....	64
3.2.2 Il Master Plan ed il piano di marketing territoriale: un nuovo modo di comunicare i Navigli.....	69
3.3.2 Analisi SWOT della destinazione.....	79
3.3.3 Analisi di arrivi, presenze, permanenza media e provenienza dei turisti.....	81
3.3.4 Fattori di attrattiva e numeri della ricettività.....	85
 CAPITOLO QUARTO: BUSINESS ECOSYSTEME DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM DELLA DESTINAZIONE: IL CASO DELPROGETTO SWARE.....	89
4.1 IL PROGETTO SWARE.....	89
4.1.1 La mission del progetto: un nuovo modo di ripensare le vie d'acqua.....	89
4.1.2 La fase uno del progetto: State of Art.....	91
4.1.3.1 I risultati dell'analisi.....	92
4.1.3 Fase due del progetto: l'Action Plan.....	97
4.1.4 Conferenza finale e risultati acquisiti.....	103
4.2 LA DIMENSIONE ECOSISTEMICA DELLA DESTINAZIONE.....	109
4.2.1 Destination Development Canvas per la destinazione.....	109
4.2.2 Ecosistema attuale e potenziale della destinazione.....	116
4.2.3 La dimensione digitale dell'ecosistema di destinazione.....	120
 CONCLUSIONI.....	128
BIBLIOGRAFIA.....	132
SITOGRAFIA.....	135
RINGRAZIAMENTI.....	137

INTRODUZIONE

In un mercato sempre più frenetico e dinamico come quello turistico, in cui è difficile perseguire, ma soprattutto mantenere nel lungo periodo, una posizione di vantaggio competitivo, è necessario ripensare le modalità con le quali le destinazioni, e le imprese al suo interno, operano, collaborano e chiaramente competono fra di loro.

L'obiettivo della mia tesi è quello di riuscire ad analizzare la destinazione turistica, di difficile definizione e riconoscimento in quanto tale, dei Navigli Lombardi, per elaborarne l'ecosistema di business turistico attuale e per definirne uno potenziale, a dimostrazione dell'enorme vantaggio competitivo che la creazione di un ecosistema di *business*, a livello imprenditoriale e digitale, possa aiutare questa destinazione e tutti i suoi portatori di interesse alla creazione di valore.

Le motivazioni che mi hanno spinto a scegliere questo argomento e a portare questa destinazione come caso studio sono principalmente due. In primo luogo, volevo elaborare un lavoro inerente al percorso di studi da me intrapreso, cercando di includere all'interno di questo elaborato le teorie e gli spunti operativi appresi durante il mio percorso accademico. La scelta è andata in particolare sull'analisi degli ecosistemi di *business*, come concetto innovativo, di recente analisi e definizione, e con ancora notevoli potenzialità di sviluppo. In secondo luogo, la destinazione dei Navigli Lombardi mi ha affascinato come caso di analisi, essendo di difficile definizione ma soprattutto ancora poco radicata nell'immaginario turistico comune: quando, infatti, si citano i Navigli, la mente del visitatore si lega sempre a quei pochi chilometri di canali facenti parte della città di Milano, ed in quanto luogo di ritrovo e movida giovanile. Ebbene, analizzare una destinazione ancora poco unita al suo interno e non ancora comunicata come dovrebbe, costituisce una sfida stimolante per l'analisi delle potenzialità inesplorate da un lato, e per la proposta di strumenti e processi operativi e gestionali risolutivi dall'altro.

Pertanto, nel primo capitolo viene dapprima analizzato il concetto di Business Ecosystem, per quanto concerne la nascita, l'evoluzione storica e le principali teorie scritte al riguardo da economisti ed esperti di questo argomento. Nel secondo capitolo viene proposta in dettaglio un'applicazione del concetto di *Business Ecosystem*, inizialmente utilizzato solo con riferimento al contesto industriale, al settore turistico, visto che anche le destinazioni sono inserite all'interno di un

contesto competitivo nel quale devono emergere e successivamente mantenersi il più a lungo possibile. Il terzo capitolo verte invece sull'analisi della destinazione dei navigli, e viene analizzata l'evoluzione territoriale di quest'area e la nascita della sua vocazione turistica; vengono, successivamente, evidenziati gli strumenti gestionali più importanti utilizzati nell'area dei Navigli Lombardi per definirne e valorizzarne la vocazione turistica, nonché le implicazioni di tali strumenti a livello di destinazione. Segue l'analisi di questa destinazione per quanto concerne il ciclo di vita tradizionalmente proposto nel settore turistico, nonché un'analisi dei punti di forza e debolezza, delle minacce e delle opportunità riconducibili a questo territorio. Vengono, infine, presentati i numeri del turismo relativi ai Navigli Lombardi, specie nell'area rurale e dell'entroterra milanese, escludendo in parte dall'analisi la metropoli lombarda, ed in particolare con riferimento ai dati degli arrivi, delle presenze, della ricettività, della permanenza media e della provenienza dei visitatori dell'area.

Il quarto ed ultimo capitolo, infine, si concentra sull'analisi del progetto SWARE, avente come obiettivo quello della riscoperta dell'Area dei Navigli come area in cui l'acqua svolge un ruolo centrale, sia a fini turistici, sia a beneficio della collettività (comunità locale e *stakeholder* economici), e vengono illustrati i diversi *step* del progetto stesso, con l'individuazione degli aspetti positivi e delle potenzialità ancora inesplorate di questa macro-destinazione. Sulla base dell'elaborazione congiunta delle considerazioni relative al terzo capitolo ed al progetto SWARE, vengono da ultimo definiti per l'area dei Navigli Lombardi: un potenziale *Destination Development Canvas*, l'attuale ecosistema di *business* ed il potenziale ed atteso *business ecosystem* per il futuro. In ultima analisi viene posta l'attenzione sulla dimensione digitale dell'ecosistema e sugli strumenti digitali attualmente legati alla destinazione, e quelli ancora inesplorati e su cui investire e posizionarsi maggiormente.

CAPITOLO PRIMO: ECOSISTEMI DI BUSINESS

«Nessuno può fischiare una sinfonia. Ci vuole un'intera orchestra per riprodurla»: così ha esordito in una sua lezione il docente americano di teologia H. E. Luccok¹.

Il successo come 'sinfonia', dunque: le imprese ed i settori di successo, al giorno d'oggi, a seguito dei repentini e consistenti cambiamenti tecnologici e comunicativi, non possono permettersi di isolarsi e di non vedere 'al di là del proprio naso'.

Collaborazione e *coopetition*: questi sono i concetti-chiave per il conseguimento del successo da parte di imprese, mercati e destinazioni, i quali devono dotarsi degli strumenti necessari per implementare azioni di leadership e di partecipazione reciproca.

Si è parlato, dunque, di cambiamento: indispensabile diventa al contempo la capacità di adattamento ai contesti sempre più mutevoli, nonché la flessibilità e la duttilità.

In questa particolare chiave di lettura si innesta il concetto di 'ecosistema di *business*', oggetto di studio a cominciare dagli anni Novanta, quando l'economista Basil Moore si è cimentato nell'analisi delle competizioni e delle alleanze strategiche all'interno del sistema produttivo della Silicon Valley². Tali analisi hanno portato alla luce come la *performance* di queste imprese dipendesse solo in parte dalle azioni e dai metodi a cui esse hanno ricorso, e come la chiave di volta fosse rappresentata dagli andamenti e dai risultati dai contesti in cui erano inserite: dai relativi *business ecosystems* per l'appunto (Skilton, 2015).

Anche le destinazioni turistiche si sono dovute ripensare, ed hanno ancora molta strada da percorrere in tal senso, in termini ecosistemici, essendo costituiti da

¹<https://www.industriaitaliana.it/il-futuro-ruota-attorno-agli-ecosistemi-di-business/>

² Cedric, T., traduzione a cura di Ruffati, G. (2008), *La catena del valore e gli ecosistemi di business Riflessioni sulla strategia ad ecosistema di business del Consorzio OW2*, OWD Consortium, p. 2

portatori di interesse ed attori che mettono in campo azioni e strumenti in grado di generare valore per l'intero ecosistema in cui si ritrovano ad essere inseriti.

1.1 L'ORIGINE E L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI *BUSINESS ECOSYSTEM*

Il concetto di 'ecosistema' trova la sua origine nell'ambito degli studi biologici e fu coniato per la prima volta, attraverso la fondazione di quella che sarebbe stata la scienza ecologica, nel 1866 da Ernst Haeckel, il quale lo ha definito come «un insieme sistemico costituito da due componenti in stretta relazione³», ossia gli organismi viventi da un lato ed il sistema ambientale dall'altro.

Da tale definizione si possono estrapolare due importanti implicazioni:

- gli organismi biologici sono in continua interazione con le altre componenti del complesso ecosistemico;
- l'ecosistema si configura come un contesto nel quale sussistono relazioni tra organismi ed ambiente.

Il concetto di 'relazione', pertanto, costituisce il cardine dell'idea di ecosistema: ciò che rende un sistema tale sono le continue connessioni ed interazioni tra le sue componenti.

1.1.1 La prima letteratura

Il pioniere, invece, dell'applicazione del concetto di 'ecosistema' all'ambito imprenditoriale è stato Moore, il quale, nel suo saggio *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, pose l'accento sulla necessità di sostituire il termine 'industria' con quello di 'ecosistema aziendale' o '*business ecosystem*' (Moore 1993)⁴: ne discende pertanto l'idea che al giorno d'oggi non sia più possibile parlare di attività o settore economico in maniera isolata ed individuale, ma che si debba contestualizzare questo concetto all'interno di un ambiente che sia 'ecosistemico'

³ Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, p. 6

⁴Id., p.8

per l'appunto, capace cioè di sfruttare tutte le capacità ed opportunità messe a disposizione dal sistema, poiché il cliente ultimo dovrà godere di un'esperienza 'totale' che includa un *set* di 'offerte complementari' (Peltoniemi, 2008). Da qui la necessità di attuare idee come quelle di 'alleanza strategica' e di '*leadership*': quest'ultima, in particolare, poiché gli ecosistemi sociali ed economici, a differenza di quelli animali, non sempre adottano scelte massimamente razionali e consapevoli, ed anzi i meccanismi decisionali possono richiederli tempi più o meno lunghi (Moore, 1996).

Successivamente si sono cimentati nell'analisi M. Iansiti e R. Levien, i quali hanno esteso il concetto già espresso da Moore, aggiungendovi però l'idea della dipendenza dei singoli componenti dal sistema nel suo complesso. Affermano, infatti, i due: «*Like business networks, biological ecosystems are characterized by a large number of loosely interconnected participants who depends on each other for their mutual effectiveness and survival. And like business network participants, biological species in ecosystems share their fate with each other*»⁵.

Analogamente agli ecosistemi naturali, dunque, anche quelli aziendali risultano essere decisivi per il destino delle singole realtà imprenditoriali o di affari: se l'ambiente ecosistemico è sano e funzionante, le singole specie ne beneficiano, se invece avvengono 'infezioni' all'interno del sistema, anche i singoli componenti arriveranno a soffrirne. Inoltre, le inversioni nello stato di salute possono avvenire in maniera repentina ed improvvisa, con conseguenti shock dalla portata dirimpante (Vuori, Peltoniemi 2008).

Questo, verosimilmente, accade poiché le singole imprese che compongono l'ecosistema, se prese individualmente, dispongono di un significato relativamente modesto: è una volta inserite all'interno di questo complesso che trovano ragion d'essere e d'esistere, in base soprattutto al ruolo che all'interno del sistema ricoprono.

Iansiti e Levien, inoltre, hanno riconosciuto tre fattori-chiave per il successo di un

⁵Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, p. 7

ecosistema di *business*⁶:

- *produttività*: la capacità del sistema di trasformare le tecnologie in nuovi prodotti ed in un abbattimento dei costi;
- *robustezza*: la capacità di sopravvivenza e di adattamento alle trasformazioni tecnologiche, più o meno repentine;
- *specializzazione*: la creazione di nuove funzioni e di nuovi compartimenti conferendo valore alla varietà e alla diversità.

I due studiosi, pertanto, ribadiscono ulteriormente l'importanza della flessibilità e della capacità di adattamento da parte del sistema e delle sue singole componenti.

Iansiti e Lieven propugnano, inoltre, il concetto di impresa *keystone*⁷: tali organizzazioni svolgono un ruolo fondamentale, cruciale, all'interno del complesso ecosistemico, poiché sono responsabili della sua salute e dell'aumento della sua produttività, incentivando la cooperazione tra le imprese appartenenti al sistema. Esse costituiscono un punto di riferimento imprescindibile, in caso di shock repentini o di situazioni imprevedibili all'interno del sistema. Di fronte al fallimento o alla rimozione del *keystone*, l'intero ecosistema di *business* ne risulta danneggiato e minato nella sua sopravvivenza, poiché, pur costituendo quantitativamente una parte minima del complesso ecosistemico, esso esercita un impatto decisamente rilevante e di ampio respiro⁸.

L'importanza dell'impresa *keystone*, pertanto, si può declinare su due aspetti⁹:

- la messa a disposizione, per l'intero sistema, di strumenti e sistemi tecnologici al fine della co-creazione di valore essenziale per la sopravvivenza dell'intera comunità;
- la condivisione del valore così creato tra tutte le componenti dell'intero complesso di *business* e, soprattutto, la capacità di mantenere tale equilibrio

⁶Prof. Camatti, N. (a.a. 2018-2019), Materiali didattici del corso *Business ecosystems nel turismo*

⁷ Ossia, 'chiave di volta'

⁸Traduzione da: Galateanu, A. e Avalsicai, S. (2013), *Business ecosystems architecture*, Technical University of Iasi, Iasi, p. 82

⁹Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, p. 9

nel tempo e di aumentare in maniera esponenziale l'accesso di nuove imprese che partecipino alla condivisione del *value*.

Altro ruolo cardine all'interno dei *business ecosystem*, come proposto da Iansiti e Lieven, è quello dei *dominator*¹⁰, ossia quelle particolari imprese che agiscono da 'sfruttatori' delle risorse offerte dal sistema, al fine di esercitare un'influenza ed un dominio su larga parte della rete.

A seconda della strategia che essi adottano, i *dominator* si possono distinguere in due categorie¹¹:

- *physical dominators*, i quali fungono da veri e propri 'aggressori' che cercano di accaparrarsi la rete dell'ecosistema, ma al contempo in grado di generare valore a beneficio del sistema;
- *value dominators*: essi cercano, invece, di catturare il valore creato internamente senza generarlo, e la loro strategia risulta spesso fallace poiché non esercitano tendenzialmente un controllo diretto sul complesso sistemico e, dunque, rischiano di fallire assieme ad esso.

La figura finale che compone questa visione d'insieme è quella del *niche player*¹², ossia aziende che hanno l'obiettivo e la funzione di creare funzioni e competenze specializzate, che le differenziano dalle altre facenti parte dell'ecosistema.

I giocatori di nicchia spesso sfruttano le risorse complementari di altre imprese concentrando le proprie energie all'interno del proprio ristretto ambito di competenza, ma con il risvolto negativo di operare solitamente alle spalle di un keystone che ne mette a disposizione le risorse, o di un dominator che li sfrutta¹³.

Individualmente risultano avere un'importanza relativamente modesta all'interno dell'ecosistema ma, in caso di comportamenti negativi da parte del keystone, potrebbero coalizzarsi muovendosi in direzione di un altro *business ecosystem*,

¹⁰ Traduzione da: Galateanu, A. e Avalsicai, S. (2013), *Business ecosystems architecture*, Technical University of Iasi, Iasi, p. 90

¹¹ Prof. Camatti, N. (a.a. 2018-2019), Materiali didattici del corso *Business ecosystems nel turismo*

¹² Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, p. 7

¹³ Ossia, 'giocatori di nicchia'

minando così le fondamenta di quello da cui provengono.

Alla luce di queste considerazioni, quindi, Ianisiti e Lieven ritengono che la salute, la sussistenza e la sostenibilità del tempo del *business ecosystem* in sé beneficino solamente di due delle tre figure presentate: *keystone* e *niche player*, dal momento che sono quelle imprese che, contrariamente ai *dominator*, invece di accaparrarselo, cercano spesso di creare valore e di portare alla sua condivisione con gli altri componenti dell'ecosistema.

1.1.2 I contributi successivi

Operare in un contesto ecosistemico, alla luce delle elaborazioni teoriche precedentemente presentate, consente all'azienda di perseguire e captare un valore superiore rispetto al caso in cui operi in maniera isolata; tuttavia, non essendo più indipendente, l'impresa rischia di vanificare gli ingenti investimenti, finalizzati al mettere in piedi la cooperazione, se non vi va di pari passo un livello sufficiente di sviluppo e di innovazione, anche da parte delle imprese complementari.

1.1.2.1 I fattori chiave di indagine di un business ecosystem secondo Adner

In tal senso, Adner ha elaborato un elenco possibile di fattori che possono implicazioni strategiche più o meno positive per l'azienda in un ambiente ecosistemico¹⁴:

- in primo luogo, un ruolo preminente è svolto da parte della quantità di risorse che deve essere investita, sia in termini di innovazione, sia in termini di implementazione di componenti tecnologiche;
- in seconda istanza, fondamentali sono le tempistiche, nella misura in cui l'azienda deve prestare attenzione a sviluppare i propri piani di innovazioni

¹⁴Traduzione da Makinen, S. e Dedehayir, O. (2012), *Business Ecosystem Evolution and Strategic Considerations: A Literature Review*, lavoro presentato al 18th International Conference on "Engineering, Technology and Innovation", 2012, pp. 6-8

in un lasso di tempo sufficientemente antecedente rispetto alla concorrenza. Adner adduce, in tal senso, l'esempio dei produttori di televisioni ad alta definizione, come Philips, Sony e Thompson, i quali hanno disponibile la loro tecnologia HDTV già negli anni Novanta, prendendo d'anticipo la concorrenza del settore. Tuttavia, come altra faccia della medaglia, un'innovazione tecnologica tempestiva deve essere accompagnata al contempo da un'attenta analisi della situazione corrente, in termini di adattabilità nel mercato e nelle esigenze dei consumatori, poiché una lacuna in tal senso rischia di vanificare gli ingenti investimenti (e conseguenti ricavi) derivanti dall'essersi mossi per primi: la tecnologia HDTV diffusa dai sopracitati produttori, infatti, non ha soddisfatto da subito le aspettative sul mercato, dal momento che alcune apparecchiature allora ancora in produzione avrebbero richiesto un ulteriore decennio per adattarsi a tale tecnologia, in particolare in termini di trasmissione del segnale;

- il terzo fattore messo in evidenza dallo studioso è la valutazione del rischio connaturato alla cooperazione all'interno di un ecosistema. Il rischio può anche essere classificato ulteriormente secondo tre tipologie:
 - a) il primo di questi è il rischio di iniziativa, ossia un'analisi attenta del processo di innovazione ed integrazione e della sua realizzabilità;
 - b) il secondo è il rischio di interdipendenza, per comprendere il quale l'azienda deve esaminare le tecnologie che vanno implementate e migliorate, al fine di massimizzare i propri guadagni, ed allo scopo di attuare strategie correttive, specie nel caso in cui l'interdipendenza, specie da altri membri dell'ecosistema ad alto rischio, sia elevata;
 - c) da ultimo viene classificato il rischio di integrazione, il quale identifica la probabilità che una determinata innovazione venga integrata adeguatamente con i sottosistemi a valle dell'ecosistema. Per spiegare quest'ultimo concetto, Adner adduce l'esempio dell'innovazione degli pneumatici antifuoristrada della Michelin, la quale ha necessitato di un decennio abbondante per entrare a pieno titolo nel mercato delle automobili: questo ritardo è deducibilmente consistito nel numero di fasi di integrazione, tra i tre attori principali del settore: case di produzione, concessionari automobilistici e garage.

L'analisi integrata dei suddetti livelli di rischio, pertanto, può supportare le imprese nel ripensare le proprie strategie di innovazione, su vari livelli: ad esempio, esse possono decidere di livellare le aspettative di performance delle innovazioni da loro implementate, oppure destinare più risorse alle tattiche di innovazione proprie piuttosto che di quelle dei partner dell'ecosistema, oppure ancora modificare il target cui mirano, od infine scegliere se integrarsi verticalmente (in interdipendenza) oppure orizzontalmente (in partnership) con altre componenti dell'ambiente ecosistemico.

Un ulteriore vantaggio arrecato dall'analisi dei rischi è, poi, la presa di coscienza della necessità di consentire ai partner di mettersi al passo prima dell'avvio di nuove strategie di innovazione da parte dell'impresa di riferimento: è una scelta chiaramente strategica.

Adner, successivamente, procede ad una breve sintesi delle considerazioni strategiche che specifici membri dell'ecosistema devono valutare. Nello specifico, i leader o *keystone* dell'ecosistema di *business* devono¹⁵:

- preservare la compatibilità del sistema e delle componenti di esso attraverso future innovazioni tecnologiche e stimolando una modifica delle strategie da parte delle imprese componenti;
- garantire la compatibilità dell'ecosistema a fronte di future eventuali innovazioni;
- mantenere la leadership in un'ottica di medio-lungo termine.

Superando queste sfide, il leader può dunque garantire il continuo sviluppo dell'ecosistema ed allo stesso tempo ricavare ritorni sul proprio investimento fornendo incentivi alle altre imprese affinché continuino a far parte dell'*ecosystem*. I leader della piattaforma possono affrontare tale questione decidendo l'ambito di produzione che dovrebbe ricadere sulle altre imprese, definendo l'architettura del prodotto ed i ruoli che ogni membro dovrebbe assumere, ottenendo il consenso tra

¹⁵Traduzione da Makinen, S. e Dedehayir, O. (2012), *Business Ecosystem Evolution and Strategic Considerations: A Literature Review*, lavoro presentato al 18th International Conference on "Engineering, Technology and Innovation", 2012, p. 9

gli altri sugli standard che tengono insieme il complesso ecosistemico.

1.1.2.2 Le caratteristiche principali di un business ecosystem: Vuori e Peltoniemi

Proseguendo nell'analisi dei contributi in letteratura, Vuori e Peltoniemi ragionano in termini di complessità per enunciare gli elementi contraddistintivi di un *business ecosystem*, visto e considerato per l'appunto come un sistema complesso¹⁶.

- **Complessità:** un sistema complesso è un sistema «le cui proprietà non sono completamente spiegate dalla comprensione delle sue parti». (Lewin 1999) Questo punto di vista enfatizza l'idea che l'approccio riduzionista non può rivelare le dinamiche che derivano dall'interazione tra le parti di un sistema complesso: pertanto, in qualsiasi ricerca sui sistemi complessi, non si dovrebbero studiare le parti senza comprenderne anche il tutto. Diventa dunque necessario studiare le dinamiche organizzative all'interno delle aziende e nella rete di attività economiche che intercorrono tra di esse.
- **Auto-organizzazione:** prendendo spunto da alcuni contributi antecedenti (Mitleton-Kelly, 2003) i due studiosi definiscono tale requisito come la capacità da parte degli ecosistemi di *business*, in quanto sistemi complessi, di creare nuovi ordine e coerenza. Essa è anche un processo dove non vi è alcun leader, esterno o interno, che fissi obiettivi o controlli il sistema, ma in cui gli eventi si verificano spontaneamente e per interazioni locali al suo interno; durante questo processo, pertanto, sorgono spontaneamente, senza intervento alcuno da parte di controllori, interni od esterni, nuove strutture o caratteristiche all'interno del complesso ecosistemico.

L'auto-organizzazione, pertanto, si configura come un meccanismo di formazione dell'ecosistema di *business* attraverso di «sé», ossia mediante la piena libertà posseduta dalle aziende di creare il tipo di strutture che preferiscono, e costituisce un processo continuo perché non avrà mai portato a totale compimento il suo risultato finale.

¹⁶Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä, p. 6

- **Emersione:** stavolta integrando il punto di vista di Mitleton e Kelly con quello di Phan (2004)¹⁷, questo punto viene definito come «il processo che crea un nuovo ordine insieme all'auto-organizzazione, ed in cui i collegamenti tra le azioni dei singoli agenti e il risultato sistemico a lungo termine sono imprevedibili». Il matematico Mouck (1998), invece, attraverso sistemi di equazioni lineari, ha identificato nell'emersione come «un meccanismo che genera sorprese dipendenti dalla connettività, ossia quando le interazioni tra le componenti del sistema generano proprietà globali inaspettate, all'interno del sistema stesso, non presenti in nessuno dei sottosistemi di esso presi individualmente». L'idea di fondo a questo concetto, dunque, è che se l'emersione è definita dall'imprevisto, allora essa solleva una domanda sull'osservatore soggettivo, che si aspetta che qualcosa accada e qualcosa che non accada. Un ecosistema aziendale, inoltre, risulta essere maggiore della mera somma delle sue parti, e dunque il risultato delle interazioni tra unità diverse consiste in un effetto imprevedibile, che nessuna di quelle unità potrebbe produrre individualmente.
- **Co-evoluzione:** partendo dalla definizione di Bechtold (1997)¹⁸, Peltoniemi e Vuori definiscono questo elemento come un «processo in cui specie interdipendenti si evolvono in un ciclo reciproco senza fine, ed in cui i cambiamenti di una specie preparano il terreno per la selezione naturale dei cambiamenti in un'altra specie, e viceversa». La co-evoluzione riguarda, pertanto, una relazione biunivoca tra imprese, in cui l'idoneità dei suoi comportamenti ed obiettivi strategici è modellata dagli e dagli altri della seconda impresa di riferimento. Co-evoluzioni positive significano mutualismo e condivisione, mentre se negative possono arrecare competizione e fenomeni praticamente predatori.
 Nell'ambito di un ecosistema di *business*, questo processo si sostanzia nell'influenza da parte dell'evoluzione di un'azienda sull'evoluzione di un'altra: esempio lampante in tal senso è il caso di microprocessori e Software, poiché mentre i produttori dei primi sviluppano processori più

¹⁷ Id. p.12

¹⁸ Id. p.13

efficienti, quelli dei secondi produttori sfruttano rapidamente le nuove opportunità, ed il software diventa più pesante, il che porta ad esercitare una pressione al fine di sviluppare processori ancora più efficienti.

- Adattamento: di origine chiaramente darwiniana, infine, questo processo porta a «strutture progressivamente più elevate prestazioni» (Merry 1999). Peltomiemi e Vuori riconoscono tre fattori chiave per l'adattamento:
 - a) l'ambiente ecosistemico;
 - b) il piano adattivo, che consiste in una sorta di 'piano di test', che fornisce una prima misura della performance (da cui il punto c);
 - c) la misura delle prestazioni. Piano adattivo non significa un piano di direzione dello sviluppo.

L'adattamento, che avviene anche per vincoli esterni imposti dalle controparti (come restrizioni o tassazioni) costituisce il tassello finale a seguito delle sopracitate fasi.

1.2 LA COSTRUZIONE DI UN BUSINESS ECOSYSTEM

Si procederà, ora, ad una rassegna dei contributi più recenti presenti all'interno della letteratura, sulle modalità di costruzione di un ecosistema di *business*, in termini di dinamiche, attori e leadership, nel concreto.

1.2.1 Kelly e Grenacher: come gestire un business ecosystem

Partendo dall'analisi di un report del 2014 della multinazionale di origine cinese *Alibaba Group* (che menzionava più volte il concetto di «ecosistema»), Eamonn Kelly, Chief Futurist di Deloitte¹⁹, definì alcuni punti-chiave attraverso i quali pensare un ecosistema di business²⁰:

- Essi sono, innanzitutto, comunità dinamiche ed in co-evoluzione di attori diversi, che creano e catturano nuovo valore attraverso modelli sempre più

¹⁹ Deloitte è un'azienda di servizi di consulenza e revisione, la prima nel mondo in termini di ricavi e numero di professionisti, e una delle prime quattro globali in consulenza informatica

²⁰ Kelly, E. (2015), *Business ecosystem come of age*, Deloitte University Press, pp. 5-11

sofisticati di collaborazione e competizione. Questa definizione tiene conto del fatto che gli ecosistemi sono disponibili in un'ampia gamma di forme, dimensioni e varietà, e catturano anche tre caratteristiche fondamentali che sono generalmente presenti:

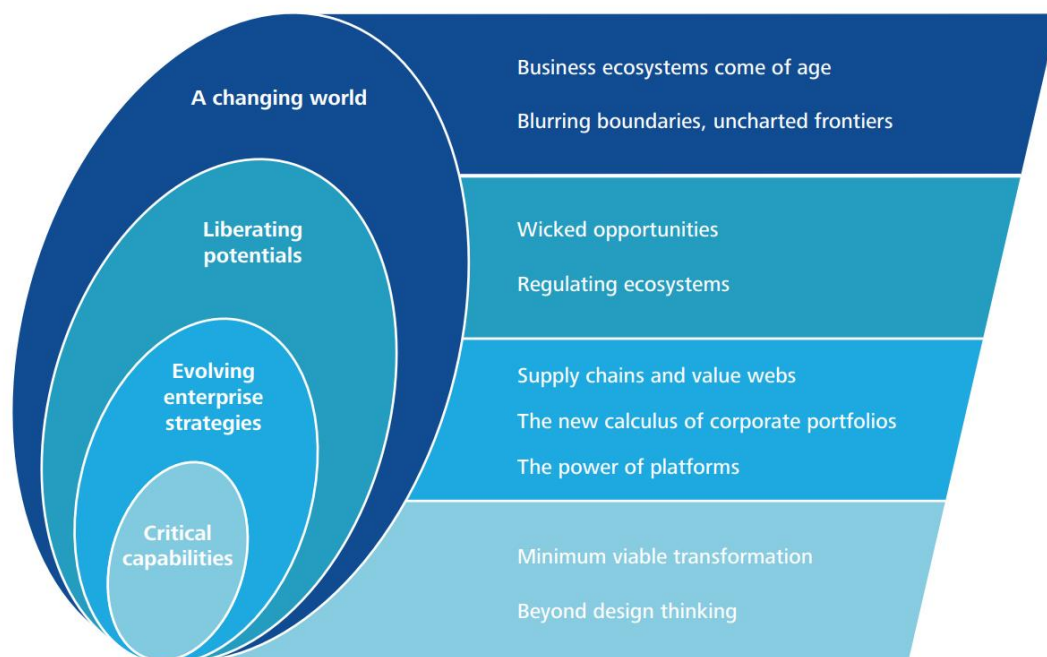
- a) in primo luogo, gli ecosistemi consentono ed incoraggiano la partecipazione di una vasta gamma di organizzazioni (grandi e piccole), e spesso individui, che insieme possono creare nonché servire mercati in misura superiore alle capacità di qualsiasi organizzazione presa singolarmente: ciò fornisce la varietà necessaria per un sistema sano;
 - b) in secondo luogo, gli attori partecipanti interagiscono e co-creano in modi sempre più sofisticati che storicamente sarebbe stato difficile coordinare formalmente in maniera *'top-down'*), implementando tecnologie e strumenti di connettività e collaborazione che stanno ancora proliferando e diffondendosi: ciò significa che c'è dinamismo nonché un potenziale latente per uno sviluppo dell'ecosistema sempre più produttivo negli anni a venire:
 - c) infine, sono spesso chiamati a partecipare agli ecosistemi i clienti, i quali sono legati da una combinazione di interessi, obiettivi e valori condivisi che li spinge a coltivare collettivamente, sostenere e proteggere l'ecosistema in quanto *'bene comune'* condiviso. Tutti contribuiscono, tutti ne traggono vantaggio. Ciò aumenta la longevità e la durata degli ecosistemi.
- Le persone vogliono appartenere, capire ed essere capite, acquisire una competenza riconosciuta all'interno di un' *'arena'*), e per fare una differenza positiva nel loro mondo. Storicamente, poche persone potevano realizzare pienamente questi desideri al di là dei propri domini fisici immediati e strettamente vincolati, mentre oggi la tecnologia ha trasformato i modi ed i livelli in cui tale auto-realizzazione può avvenire, e molti ecosistemi stanno ora beneficiando di questo cambiamento vitale. Le illustrazioni più ovvie sono i numerosi ecosistemi aziendali che sono stati progettati specificamente per consentire alle persone di trovarsi e connettersi con le loro *'tribù'*, quali quelli che circondano aziende come Facebook, Twitter e Yelp.

Pertanto, oggi quasi tutte le aziende possono trarre vantaggio competitivo, in un contesto ecosistemico, da questa crescente opportunità globale di forgiare, servire e crescere insieme, e tramite l'aiuto di nuove piattaforme (quali i *social media*), che spesso includeranno clienti in precedenza considerati destinatari passivi piuttosto che partecipanti attivi, come vengono, invece, visti ora;

- Una forma molto efficiente di ecosistema è la cosiddetta «piattaforma», tipicamente creata e di proprietà di una singola azienda o entità, ma progettata deliberatamente per attirare la partecipazione attiva di un gran numero di altri attori. Yochai Benkler la definisce come «un contesto tecnico e organizzativo in cui una comunità può interagire per raggiungere uno scopo specifico. Il fine può essere quello di creare nuovi mercati, consentendo le connessioni tra loro tra i potenziali acquirenti e venditori che in precedenza erano separati; altro scopo ancora potrebbe essere il focus sullo sviluppo distribuito di nuovi prodotti, servizi e soluzioni.
- Gli ecosistemi accelerano l'apprendimento e l'innovazione e forniscono alle aziende l'accesso a menti acute e risorse intelligenti, si trovino esse presso fornitori, clienti, organizzazioni di ricerca o qualsivoglia altro ente. Le persone, inoltre, non possono lavorare tutte per una sola organizzazione.

Infine, Kelly fornisce alcune indicazioni per gestire un mondo oramai sempre più in dimensione ecosistemica.

Figura 2. Trend nei *business ecosystem*



Fonte: Kelly (2015)

Come si evince dalla figura sovrastante, l'ascesa degli ecosistemi aziendali sta alterando profondamente i fattori chiave di successo per le organizzazioni leader, costringendole a ripensare strategie, modelli di business, *leadership*, capacità di base, creazione di valore, sistemi di acquisizione e modelli organizzativi. Le tendenze e le linee operative cui attenersi risultano, allora, essere le seguenti²¹:

- trascendere i vincoli storici poiché sempre più confini si sfocano e si dissolvono simultaneamente, per creare nuovo valore;
- partecipare ad ecosistemi in evoluzione che stringano alleanze per affrontare le principali sfide sociali urgenti attraverso nuove soluzioni, generando allo stesso tempo profitti e valore sociale;
- impegnarsi con i settori della regolamentazione e della politica al fine di mantenere un efficace equilibrio tra la protezione degli interessi del pubblico, e di abilitare i nuovi mercati e le soluzioni che gli ecosistemi in rapida evoluzione rendono possibili;
- ripensare le catene di approvvigionamento esistenti come 'reti di

²¹ Id., p. 12

valore', che godono di maggiore autonomia e fiducia, apprendono ed innovano assieme, e creano modelli sostenibili di successo a beneficio di tutte le persone coinvolte;

- riconfigurare le risorse al fine di ottenere un'economia maggiormente basata sulle relazioni e sulla collaborazione, ed in cui la proprietà ed il controllo continuo meno, e l'attivazione delle risorse degli altri di più;
- creare nuove piattaforme aziendali che consentano l'imprenditorialità e aiutino a liberare e sfruttare i talenti di innumerevoli altri partecipanti;
- imparare a trasformare le imprese e le organizzazioni senza distruggerle;
- abbracciare nuove competenze-chiave, e reinventare il loro pensiero e le loro pratiche di gestione.

A partire dal contributo di Kelly si è, poi, innestato quello di Manuel Grenacher²² Un ecosistema aziendale di successo è, per lui, un flusso di tre elementi chiave: idee, talento e capitale. Questa fluidità di elementi risulta essenziale considerando le previsioni future per l'evoluzione degli ecosistemi, dal momento che, come afferma il ricercatore, «quelle che ora risultano essere 100 distinte catene di valore coinvolte nella distribuzione dei servizi potrebbero potenzialmente collassare in 12 grandi ecosistemi»: invece che semplici industrie, cioè, ci sarebbero gruppi industriali.

Industrie, segmenti di business e aziende devono combinare il loro *know-how*, la loro esperienza e le loro informazioni a disposizione per essere in grado di offrire un prodotto o una soluzione a tutto tondo: le soluzioni vengono, pertanto, prima della concorrenza perché concorrenti, fornitori, partner e persino consumatori finali, a pari titolo, contribuiscono all'ecosistema. In effetti, anche l'industria dei veicoli a guida autonoma deve mettere da parte l'autonomia nel processo di creazione e sviluppo

Gli ecosistemi attuali, inoltre, si configurano come complessi «che uniscono tecnologia digitale, ingegneria, intelligenza artificiale e cervelli di tutto il mondo

²²*Building a business ecosystem: 4 key elements*: <<https://www.the-future-of-commerce.com/2019/11/08/building-a-business-ecosystem/>>

per produrre un prodotto unico in grado di soddisfare una miriade di esigenze e desideri». Afferma Grenacher, successivamente: «il mondo sta entrando in un'era in cui idee e intuizioni provengono da ogni dove e folle, nuvole, collaboratori, concorsi e co-creatori possono fundamentalmente aiutare a definire il nostro futuro condiviso. Di conseguenza, l'ambiente aziendale viene modificato in modo permanente»: diventa cioè necessario, nello sperimentare nuovi modelli di ecosistema «reinventarsi» a una velocità vertiginosa per stare al passo con la produzione e con il flusso costante di dati per creare un ecosistema equilibrato ed efficace.

Le quattro strategie per affrontare le sopracitate sfide risultano allora essere le seguenti²³:

1. «Pensare in modo diverso»: le aziende di successo sono state addestrate a guardare internamente per risolvere i problemi e soddisfare le esigenze dei clienti. Una delle sfide maggiori sarà ripensare a come rispondere alle richieste dei clienti ed a migliorare i servizi guardando all'interno dell'ecosistema, il quale offre un'opportunità unica per accedere ad una soluzione, molto probabilmente da un'azienda specializzata in questo settore, senza investire tempo e risorse finanziarie per svilupparla. Quest'opportunità dunque rappresenta l'interdipendenza nella sua forma più efficace.
2. «Ecosistemi basati sulla tecnologia»: gli ecosistemi richiedono una certa quantità di dare ed avere, soprattutto nel caso di dati condivisi, la cui gestione ed analisi è efficace per un'offerta di servizi affidabile ed efficace. La comprensione dei dati facilita inoltre notevolmente la fornitura di un servizio fondamentale: il *crowd service*, ossia una rete di esperti qualificati composta da dipendenti, partner, liberi professionisti, che integri e supporti l'impresa nel fornire tempi di risposta rapidi e le meno dispendiose e complicate possibili;
3. «Connettersi con i clienti finali»: un prezioso ecosistema di successo

²³ Id., p. 13

progettato per massimizzare l'autonomia del cliente è il cosiddetto «portale self-service», il quale, condividendo conoscenze e strumenti preziosi con i clienti, può in qualche maniera «aiutarli ad aiutare sé stessi». Con l'aiuto dei servizi di messaggistica, i clienti possono risolvere problemi di base e anche più complessi, e tale portale può anche fornire loro un'opzione per pianificare appuntamenti, ordinare parti di ricambio e scansionare i dettagli della cronologia del prodotto. La condivisione delle informazioni con i clienti, in definitiva, li rende parte integrante del successo della loro attività e anche della tua.

4. «Mentalità non autonoma»: l'ecosistema reinventa il modello di business ed anche il modo attraverso cui viene creata la proposta di valore per il cliente. Pertanto, l'attenzione va posta sulla creazione di partnership, e non semplicemente sull'acquisizione di aziende per diventare un attore più grande e più forte nel settore di competenza.

1.2.2 Heikkilä e Kuivaniemi: il piano d'azione per un business ecosystem

Gli studiosi Heikkilä E Kuivaniemi (2015) si sono cimentati sull'analisi di un'attività di esportazione di prodotti per la prevenzione dei problemi di salute tipici dei Paesi industrializzati occidentali, cercando di comprendere come la creazione di un ecosistema possa fornire nuove spiegazioni teoriche e metodi pratici per trovare potenziali cure per il problema, tipico del mondo occidentale, di scarsa attività fisica.

Il caso esaminato è stato quello della «prescrizione di attività fisica»²⁴, come esempio di innovazione del servizio nella sanità preventiva, consistente nell'idea di potenziare l'attività fisica dei pazienti con prescrizione.

A seguito della cessazione dei finanziamenti pubblici a tal fine, è stata implementata

²⁴ Heikkilä, M. e Kuivaniemi, L. (2015), *Ecosystem Under Construction: An Action Research Study on Entrepreneurship in a Business Ecosystem*, M.– L. Kuivaniemi, Finnish Sport Pharmacy, p. 4

l'iniziativa sul campo privato, scandita in alcune fasi:

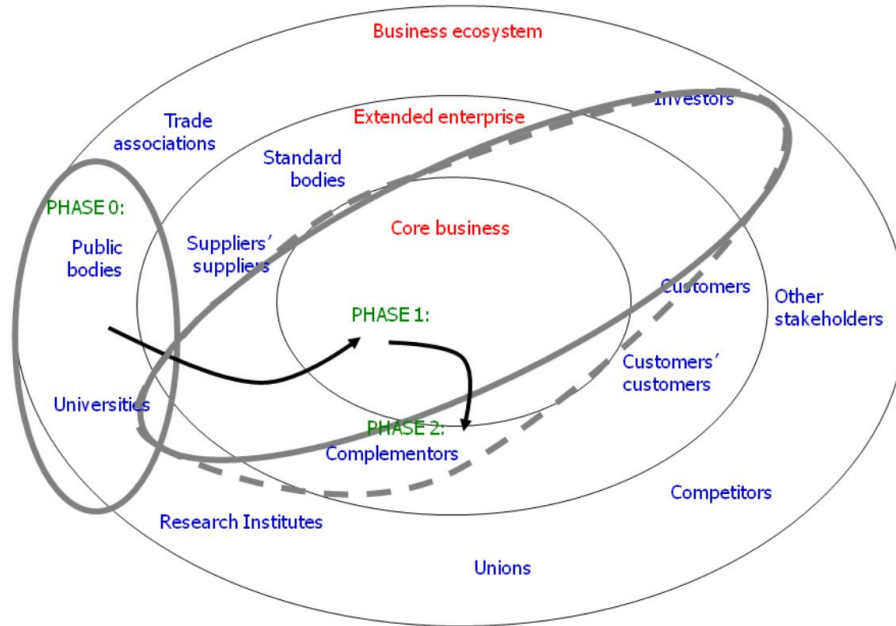
- una prima, nella quale lo sviluppo è stato guidato da un imprenditore che ha investito molto tempo nella creazione e promozione di un *business model* che richiedesse una stretta collaborazione di diverse aziende. Nella fase precedente l'ecosistema era costituito principalmente dallo strato più 'esterno', ossia università ed istituti di ricerca che lavoravano con diversi sindacati e associazioni, come si evince nella figura sottostante.

La costruzione dell'ecosistema nella prima fase è, così, iniziata dal nucleo, con un istituto di finanziamento ed è stata guidata da un imprenditore che aveva anni di esperienza nel settore, nonché conoscenza dei progetti di ricerca circa le prescrizioni dell'attività fisica. Anche se quest'ultima fu sperimentata già in precedenza, questa proposta commerciale fu la prima che offrisse anche incentivi economici alle aziende per fornire il servizio.

L'imprenditore costruì, così, il nucleo attorno ad una rete di aziende, avvalendosi di tre *key players*, al fine di garantire la redditività dell'attività: cliniche mediche private, farmacie, e l'azienda dell'imprenditore.

Le risorse principali per la messa in atto di un tale business model erano i medici (oltre duemila professionisti che fornivano assistenza sanitaria professionale in più di 150 località) ed i clienti delle aziende che acquistavano servizi di medicina del lavoro per i propri dipendenti. Questa relazione si adattava così perfettamente al modello di business pianificato in cui i pazienti sanitari professionali erano considerati il segmento più importante del nuovo servizio.

Figura 3. Gli strati del *business ecosystem* iniziale



Fonte M. Heikkilä– L. Kuivaniemi, 2015

- Fase due: l'azienda si sta concentrando, ancora oggi, esattamente su quelle questioni indicate nelle prove precedenti come le più critiche per il successo: egli cioè gioca il ruolo principale nella creazione di un processo fluido che si adatta alla pratica quotidiana di professionisti e clienti, fornendo anche un sistema di prescrizione elettronica che renda possibile questo processo, nonché formazione a medici e farmacisti, necessaria per questo nuovo servizio.

Il 'valore aggiunto' nel nuovo modello non proviene dall'automazione dei processi, bensì da uno sviluppo completamente nuovo costituito da compiti svolti in più organizzazioni: tale processo inizia, infatti, in una clinica medica, dove il medico prescrive farmaci ed esercizio fisico al paziente, che si reca regolarmente in farmacia per il medicinale; il farmacista, poi misura la sua salute fisica e fornisce consigli su come migliorarla ulteriormente.

Il modello di business richiede, inoltre, sistemi informativi che facilitino e supportino questo processo, anche se costituisce un punto su cui si sta lavorando apertamente, attraverso trattative commerciali con fornitori di sistemi informativi e fornitori di apparecchiature per il monitoraggio della salute

Dall'analisi di questo caso, allora, Heikkilä E Kuivaniemi hanno delineato in definitiva i sottosettori su cui poggia l'ecosistema, con una serie di

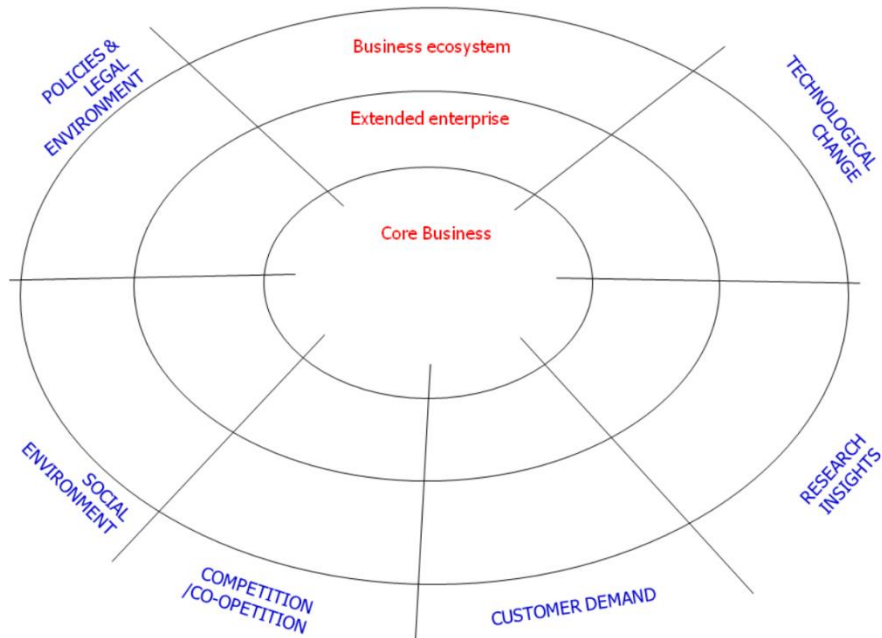
raccomandazioni di implementazione indirizzate ai leader aziendali²⁵:

- **Cambiamento tecnologico:** la diminuzione dei costi di informazione e comunicazione rende possibili processi e modalità di lavoro totalmente nuovi. Compito del leader è, dunque, identificare nuove opportunità ma anche sfidare il miglioramento delle disponibilità tecnologiche attuali, identificando le potenziali tecnologie per le proprie attività;
- **Approfondimenti sulla ricerca:** oltre agli aspetti aziendali, l'ecosistema dovrebbe attrarre la ricerca, leggendo in particolare articoli con argomento quella specifica attività, e contattando per giunta quei ricercatori, all'interno di università o istituti di ricerca;
- **Cambiamenti nella domanda dei clienti:** i modelli di consumo e le mode sono esempi di cambiamenti nella domanda dei clienti. Conoscere le esigenze della clientela, anche facendo leva sulle pubblicazioni sui social media, può accrescere la creazione di nuove opportunità;
- **Competizione vs cooperazione:** una delle principali pressioni proviene dai concorrenti, poiché il prodotto o servizio deve essere più economico, migliore o più veloce del loro, ma talune volte potrebbe rendersi necessaria la collaborazione con i concorrenti per eseguire ed eventualmente migliorare il modello di business, importando alcune competenze o capacità specifiche;
- **Cambiamento sociale:** i cambiamenti nelle pratiche di lavoro, nei processi, nella cultura e nell'umore sociale in generale potrebbero avere un effetto sull'azienda, e la collaborazione con vari tipi di associazioni e società aiuta a tenere traccia del cambiamento sociale;
- **Politiche e contesto legale:** le questioni legali sono sempre degni di considerazioni, e risulta utile scoprire le restrizioni legali all'inizio, in modo tale da poterle applicare efficacemente una volta avviata la costruzione

²⁵ Id., p.6

dell'ecosistema.

Figura 4: schema dei sub-settori di un *business ecosystem*



Fonte: M. Heikkilä– L. Kuivaniemi, 2015

Tutti e sei i sub-ecosistemi identificati in figura vanno riconosciuti, identificati e pianificati, e si dovrebbe stabilire l'ordine di priorità e con il quale tali sottosettori andrebbero soddisfatti. Questo è maggiormente pregnante nei settori in cui è più probabile trovare attori disposti a collaborare a nuovi atti di innovazione, e dunque sono in particolare quelli della tecnologia e della ricerca.

1.1.3 Joo e Shin: *Open e restricted business ecosystems*

Da ultimo, risulta interessante il contributo degli studiosi Joo e Shin (2018), i quali si sono cimentati nell'analisi di alcune aziende del tessuto economico sud-coreano, concentrandosi in particolare sulla partecipazione dei clienti alle operazioni aziendali.

Essi hanno distinto, in tal senso, tra due forme di inclusione dei clienti²⁶:

- la socializzazione organizzativa, ossia un processo di apprendimento di abilità, conoscenze ed atteggiamenti la quale viene attuata, dal momento che l'erogazione del servizio avviene con la presenza del cliente. L'*input* o la partecipazione da parte di questi ultimi è, pertanto, cruciale per l'espletamento con successo di un servizio. I clienti, allora, intraprendono un processo di apprezzamento del valore delle aziende, comprendendo ciò che esse si aspettano attraverso la loro partecipazione ed apprendendo le conoscenze e le abilità richieste al fine dell'erogazione del servizio. Attraverso questo processo, i clienti diventano 'dipendenti parziali' di tali aziende di servizi;
- la socializzazione dei consumatori, la quale coinvolge consumatori giovani o inesperti che diventano esperti sviluppando atteggiamenti, conoscenze e abilità riguardo a cosa e a come acquistare. Essa assume, diversamente dalla prima, una prospettiva orientata al consumatore e vede questi ultimi come un'entità imprescindibile del mercato, spiegando così i comportamenti di questi nel mercato nelle proprie attività di acquisto. D'altro canto, invece, la socializzazione organizzativa dei clienti entra in una prospettiva più solida, considerandoli come partecipanti ai processi aziendali.

I clienti vengono anche definiti «co-creatori di valore o di conoscenza per l'innovazione»: essi sono pertanto posti al centro del processo di sviluppo, acquisto e consumo del prodotto, attraverso processi di 'personalizzazione'²⁷.

Sulla base del grado e dell'intensità di partecipazione dei clienti ai processi fondamentali dietro l'ecosistema di business, i due studiosi hanno distinto tra *open* ed *restricted business ecosystem*.

Nel primo, le aziende offrono piattaforme per le attività dei clienti e questi ultimi creano liberamente contenuti su tali piattaforme. Quando vi è una buona

²⁶ Joo, J. e Shin, M. M. (2018), *Building sustainable business ecosystems through customer participation: A lesson from South Korean cases*, Dongguk University, p. 7

corrispondenza tra tali aziende ed i ruoli dei clienti, è probabile che sempre più clienti partecipino alla creazione di contenuti di qualità, producendo maggiori vantaggi reciproci. Le aziende così sviluppano nuovi servizi di piattaforma, attirano i clienti attraverso attività di marketing, e migliorano le piattaforme stesse in base ai *feedback* da parte della clientela.

Quattro principi o proposizioni-cardine risultano, allora, esserci alla base di un *open business ecosystem*²⁸:

1. «In un ecosistema di business aperto, il valore economico viene creato quando le attività di servizio della piattaforma delle aziende sono efficacemente seguite dalle attività di produzione di contenuti dei clienti»²⁹. Pertanto, in questo tipo di ecosistema, i clienti non ricevono alcun compenso diretto per la loro attività di produzione di contenuti, vi partecipano a causa soprattutto della loro motivazione interna, elemento su cui l'azienda deve fare leva per stimolare il loro coinvolgimento: il cliente deve percepire davvero suo e conforme alla sua *vision* il contenuto che andrà a produrre;
2. Da qui discende la seconda proposizione: «Un motivo fondamentale per la partecipazione del cliente è un motivo interno come l'orgoglio e la gioia scaturenti dalla sua partecipazione. Possono contribuire, poi, a rafforzarne il livello di coinvolgimento elementi esterni, come compenso o fama»³⁰. Le aziende supportano, così, i clienti del *business ecosystem* mettendo le loro tecnologie a loro disposizione, e la partecipazione attiva di un cliente crea valore all'interno dell'ecosistema stesso. Inoltre, le aziende ospitano spesso eventi aperti e programmi di formazione per tali membri, al fine di promuovere la loro partecipazione attiva e collaborazione, e sono occasioni in cui essi possono comprendere e condividere i valori fondamentali dell'azienda e la sua influenza sull'ecosistema aziendale.

²⁸ Id., p. 9

²⁹ Mulholland, A. (2018), *Open Business Ecosystems and Closed Technology Platforms Business Enabler, or Business Market Disrupter*, Constellation Research, p. 10

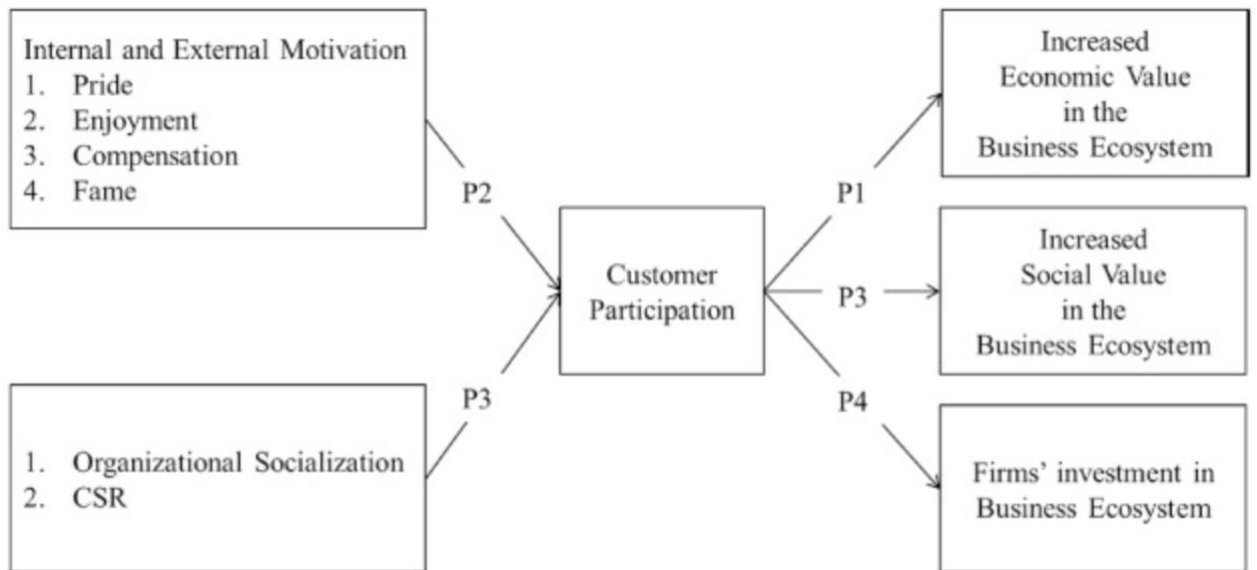
³⁰ Id., p. 10

3. «La socializzazione organizzativa del cliente, in termini di tecnologie aperte, programmi di formazione e attività di CSR³¹, facilita e aumenta la partecipazione del cliente nell'ecosistema aziendale. La maggiore partecipazione e le attività di CSR dell'azienda creano valore sociale e alla fine permettono di accumulare capitale sociale all'interno dell'ecosistema aziendale». Nell'ecosistema aziendale, pertanto, i clienti e gli altri membri possono produrre pressione, la quale può essere imposta alle aziende direttamente attraverso le loro attività collaborative online, ed indirettamente attraverso le risposte dei vari governi, locali o nazionali.

4. Da qui l'ultima proposizione: «i clienti, direttamente o indirettamente, impongono alle imprese pressioni sociali sia positive che negative. La pressione sociale facilita gli investimenti delle imprese negli ecosistemi aziendali». Pertanto, le aziende possono in vari modi incoraggiare i clienti e altri membri degli ecosistemi aziendali ad avere atteggiamenti e comportamenti positivi nei loro confronti. In questo senso, se da un lato i clienti possono comportarsi in modo tale da avvantaggiare le aziende (tramite recensioni positive e passaparola), dall'altra alcuni potrebbero cercare di perseguire boicottaggi delle vendite, tramite comunicazioni negative

³¹ CSR è acronimo di «corporate social responsibility», definita dall'Unione Europea come «integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate».

Figura 5. Riassunto delle proposizioni per un *open business ecosystem*



*P: Proposition

Fonte: Mulholland (2018)

Il secondo tipo di ecosistema esaminato presenta caratteristiche differenti dal primo: nel *restricted business ecosystem*, pertanto, il successo delle imprese dipende dagli ordini degli acquirenti, che si sostanziano solitamente in pochi grandi conglomerati che controllano piattaforme e marchi propri per i prodotti finiti.

D'altro canto, la partecipazione dei clienti finali è notevolmente limitata, dunque in questo ecosistema, i fornitori vengono assorbiti dal rispetto dei rigidi requisiti (in termini di standard, qualità, processi) richiesti dagli acquirenti e non possono permettersi di prestare attenzione alla ricerca di nuovi clienti o mercati.

In questo contesto vengono proposte tre proposizioni-chiave³²:

1. «in un ecosistema aziendale ristretto, a causa dello stretto controllo da parte degli acquirenti, della forte concorrenza sui prezzi e di problemi strutturali, le relazioni tra leader e seguaci indeboliscono la sostenibilità dell'ecosistema».

Sebbene i dipendenti dei fornitori comprendano l'importanza della ricerca e dello sviluppo, tuttavia in un tale rapporto in cui l'autonomia dei fornitori è

³² Id., p. 11

limitata, c'è sfiducia da parte degli acquirenti sul fatto che i benefici dell'innovazione non sarebbero equamente condivisi tra acquirenti e fornitori. Se un fornitore, quindi, riduce il costo adottando un processo innovativo, l'acquirente beneficia di tale riduzione, mentre il profitto del fornitore rimane invariato;

2. «Quando pochi acquirenti controllano la domanda e consumano la maggior parte delle forniture, il ruolo dell'acquirente è fondamentale per l'ecosistema aziendale sostenibile»: al cliente interessa solamente verificare la conformità tra il prodotto finale e gli standard da lui richiesti, pertanto la chiave del successo sta nel creare una combinazione di qualità di prezzo, qualità ed innovazione che il cliente percepisca come valida, e che lo spinga ad effettuare l'acquisto;
3. «Il livello di partecipazione dei clienti finali varia in base alle caratteristiche aziendali e alla tipologia di prodotto»: dunque il grado di coinvolgimento dei clienti sarà molto variabile all'interno del medesimo ecosistema ristretto, sulla base dei sopracitati fattori.

Due modi di agire, dunque, sono alla base all'interno di un ambito ecosistemico: coinvolgendo i clienti nella creazione del valore e nei processi aziendali e di produzione, oppure limitandone la partecipazione e limitandosi solamente a concentrarsi nel creare le migliori opportunità d'acquisto per loro.

CAPITOLO SECONDO: ECOSISTEMI DI BUSINESS TURISTICI

L'economia globale e la competizione al suo interno, come già ampiamente detto, sono cambiate, non solo in generale, ma anche con particolare riferimento al settore turistico: mentre infatti fino a qualche decennio fa erano solo le singole imprese a competere, e su singoli *target* o mercati territoriali di riferimento, oggi diventa fondamentale, in un'ottica di vantaggio competitivo, ricorrere a reti di offerta turistica, fortemente integrate, sia verticalmente, sia orizzontalmente.

Sempre più sono gli attori che compongono la filiera turistica oggi: non più le sole supply chain o imprese, ma anche una serie di stakeholder, operanti nel settore privato – imprenditoriale nonché in quello pubblico: ed ecco che vi intercorrono OTAs, agenzie governative, enti territoriali, consulenti, intermediari di vario genere, che assieme, e senza i quali sarebbe oramai impossibile, generano il vantaggio competitivo delle imprese. Tutti questi attori costituiscono quello che è comunemente noto come *Tourism Business Ecosystem* (TBE)³³.

La competizione che intercorre all'interno del TBE è tuttavia integrata e supportata da una maggiore cooperazione o integrazione orizzontale, che aumenta l'agilità, la flessibilità, la resistenza e l'efficienza finale dell'ecosistema stesso. Pertanto, quello che si viene a creare all'interno dell'ecosistema di business turistico è un clima notoriamente denominato di *co-opetition*. Tutti gli attori del sistema, infatti, devono riuscire a trovare un equilibrio interno, che permetta di bilanciare da un lato la sana competizione al fine di accaparrarsi vantaggio competitivo, tramite l'acquisizione di risorse e clienti, e la cooperazione affinché essa consenta di dare un *boost* alla domanda turistica verso quella destinazione³⁴.

³³Selen, W. e Ogulin, R. (2015), "Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem", *Athens Journal of Tourism*, p. 3

³⁴ Id, p.4

Una definizione più o meno univoca ed esaustiva di *business ecosystem*, pertanto, può essere la seguente:

«un ecosistema di business turistico è un sistema nel quale i relativi attori e membri condividono valori, culture e infrastrutture, e possiedono le potenzialità e la volontà per cooperare al fine di perseguire obiettivi di lungo termine in termini di sviluppo e competitività territoriale»³⁵.

Questa definizione racchiude, in definitiva, i due punti salienti che contraddistinguono un TBE:

- la cooperazione al fine di perseguire il vantaggio competitivo a beneficio della destinazione;
- una visione di lungo termine nello sviluppo territoriale e della destinazione stessa.

2.1 LA CREAZIONE DI UN TBE

2.1.1 Dalla filiera turistica all'ecosistema di business turistico

Un *tourism business ecosystem* si contraddistingue dalla tradizionale cosiddetta 'filiera turistica' per varie ragioni, in termini di complessità sia strutturale che quantitativa.

³⁵ Ammirato, S. e Della Gaia, M. (2015), "Rethinking tourism destinations: Collaborative network models for the tourist 2.0", *International Journal of Knowledge-Based Development*, p. 11

Figura 6. Filiera turistica vs *business ecosystem* turistico

Attributes	TSC	TBE
Role of customer	consumer	co-creator
Source of value	product	network
Relationships	collaboration	co-opetition and collaboration
Business model	hierarchical	complex
Activities coordination	linear, sequential	non-linear, simultaneous

Fonte: Selen – Ogulin, 2015

Dalla tabella sovrastante si evincono, dunque, cinque sostanziali differenze tra il nuovo concetto di ecosistema e quello più tradizionale di filiera o, più nello specifico, di impresa:

- il consumatore non è più un attore isolato e passivo, e diventa un ‘*active player*’³⁶ (Cova e Salle, 2008), che partecipa attivamente alla co-creazione di valore all’interno del sistema turistico, territoriale o di destinazione, co-creazione che è ora *customer-driven* (Prahalad et al., 2004)³⁷, ossia incentrata sul consumatore stesso;
- il *core* del business ecosystem non è più un singolo prodotto venduto singolarmente ed a singoli consumatori o *target*: ora, grazie alla co-creazione derivante anche dal cliente, viene perseguito un network di servizi e prodotti, turistici e di destinazione, che vanno combinati tra loro in maniera flessibile³⁸;
- le relazioni tra gli attori sono oramai miste di collaborazione e di competizione, e devono integrare, ad ogni stadio dell’*ecosystem* e dei suoi

³⁶ Selen, W. e Ogulin, R. (2015), “Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem”, *Athens Journal of Tourism*, p. 2

³⁷ Id., p. 2

³⁸ Id., p.3

processi di costituzione e funzionamento, i vari *stakeholder* operanti;

- esiste un'integrazione verticale tra attori e imprese, ma non è più preponderante: pertanto da gerarchica la struttura di un sistema turistico o di destinazione diventa complessa, e dunque sempre più integrata, intricata e densa di relazioni di qualsiasi tipo e natura. Non vi è più, pertanto, una mera e sola logica di fornitura-produzione-vendita al cliente finale, in un processo lineare e monolitico;
- le attività, di coordinamento o di competizione che siano, non sono più, come già detto, lineari, sequenziali e prevedibili, ma sono sempre più simultanee, contestuali, imprevedibili e di fronte alle quali ciascun attore, nel suo ambito di competenza e operatività, deve farsi trovare reattivo e deve rispondere in maniera tempestiva e flessibile.

Complessità, integrazione, co-creazione, flessibilità, tempestività sono dunque i concetti alla base della costruzione di un ecosistema di business a livello di destinazione.

2.1.2 I fattori-chiave di un ecosistema turistico

La competitività di un ecosistema di *business* nel settore turistico parte certamente dalla presenza di risorse (Presenza, 2008), tangibili e non, che lo rendano unico e distinguibile da altri, e che gli consentano pertanto di acquisire una posizione, la più possibile permanente, di vantaggio competitivo: senza risorse, infatti, non esisterebbe turismo all'interno di una destinazione, perché verrebbe meno il motivo principale dello spostamento verso la località stessa. Tuttavia, spesso i territori che sono capaci di offrire al visitatore risorse peculiari non riescono a competere sul mercato: questo spesso accade per una mancata integrazione e per una carenza di adeguato supporto, sotto forma di comportamenti collaborativi e gestionali.

La capacità di intercettare flussi turistici significativi non dipende semplicemente dalle azioni delle singole componenti territoriali né dalla presenza di risorse turistiche in sé, poiché queste ultime non si 'comunicano' da sole al turista: la

competitività risulta, pertanto, essere frutto di un'azione sistemica di aggregazione fra tutte le componenti territoriali in un coerente piano di sviluppo turistico volto a stimolare ed integrare i diversi interessi, sia del turista, sia del singolo attore, sia della destinazione nel suo complesso³⁹.

L'esperienza del turista, infatti, non deriva solo dal mero consumo dei servizi di viaggio, poiché esso desidera anche poter esperire elementi che derivino sia dal contesto territoriale associato, sia dall'infrastruttura di servizi che lo supporta durante la sua esperienza di viaggio e soggiorno (Cohen, 1979): il motivo risiede nella ricerca sempre maggiore del *tourist 2.0* verso l'autenticità, l'unicità, ed anche la complessità eventuale dell'esperienza di visita. Al giorno d'oggi, inoltre, il visitatore sceglie una destinazione oppure un'attrattiva turistica, preferendola eventualmente ad altre, anche sulla base dei servizi accessori o comunque di supporto al viaggio: elementi di carattere infrastrutturale e digitale, dai mezzi di trasporto, all'*app*, fino alla presenza di *card* che permettano un'integrazione ed uno snellimento nel processo di acquisto di singoli esperienze o servizi.

Anche l'Organizzazione Mondiale del Turismo si è mossa in tal senso, identificando come competitive quelle destinazioni che sappiano «offrire esperienze, ai visitatori, di eccellente valore, che dipenderà tuttavia da molte organizzazioni che lavorano in *team* e in sinergia⁴⁰». Per l'OMT, pertanto, il business di una destinazione si configura come particolarmente complesso e frammentato, poiché, fin dal momento in cui i visitatori giungono presso la destinazione, fino alla loro partenza finale, la qualità della loro esperienza viene influenzata da «elementi e servizi, sia pubblici sia privati, interazioni con la comunità locale, l'ambiente e l'ospitalità».⁴¹

³⁹ Ammirato, S. e Della Gaia, M. (2015), "Rethinking tourism destinations: Collaborative network models for the tourist 2.0", *International Journal of Knowledge-Based Development*, p. 7

⁴⁰ Id., p. 8

⁴¹ Id., p. 8

La presenza di fattori di attrattiva, naturali, culturali o sociali che siano, si configura dunque come una condizione necessaria, ma non sufficiente, al fine di trasformare un terroir o una destinazione in un ecosistema di business turistico propriamente detto. Un altro fattore chiave per il successo di un TBE risiede nella qualità e nell'efficacia delle relazioni interne tra fornitori di servizi e il loro legame con l'ambiente generale di destinazione: le continue interazioni tra fornitori di servizi, infatti, possono essere la chiave per conseguire uno sviluppo sostenibile, nonché un vantaggio competitivo in un contesto globale sempre più turbolento, offrendo al turista, che è sempre più esigente, un'esperienza che sia la più personalizzata, flessibile e completa possibile.

Altro fattore strategico è rappresentato dal contesto sociale in cui sono inseriti i fornitori di servizi stessi: esso, infatti, influenza i loro comportamenti e le loro prestazioni (Gulati et al., 2000).⁴²

Ammirato e Felicetti⁴³ hanno identificato, in tal senso, le entità (persone ed organizzazioni), le quali sono spesso autonome ed eterogenee per quanto concerne obiettivi, cultura ed ambiente operativo, ma mirano tutte a raggiungere un solo obiettivo comune: l'aumento della competitività generale del TBE rispetto ad altre aree geografiche all'interno della concorrenza, su scala regionale, nazionale o addirittura globale. Tali entità possono essere raggruppate secondo le seguenti categorie:

- *imprese di servizi di ospitalità*: aziende che offrono servizi di ricettività in generale, che può sfociare nel pernottamento e/o nella fornitura di pasti;
- *fornitori di servizi di trasporto*: società, di proprietà o di appalto, pubbliche e private che espletano per l'appunto il trasporto dei visitatori all'interno della località e in collegamento con i punti strategici esterni, per interesse turistico o per mero scopo di accesso;
- *servizi di organizzazione degli eventi*: aziende pubbliche e private che si occupano di organizzazione di eventi, di grandi o più ridotte dimensioni, spaziali e temporali;

⁴² Id., p. 9

⁴³ Id., p. 9

- *fornitori di beni e servizi turistici complementari*: aziende che producono ed offrono al visitatore beni e servizi complementari: basti pensare ai negozi dell'artigianato locale, ai musei, agli impianti sportivi e ricreativi.

Sebbene i fornitori di servizi turistici interagiscano a diversi livelli, da quello commerciale a quello meramente operativo, essi collaborano tutti allo sviluppo del TBE in ciascuna delle forme di mercato concessa: contratti, reti di impresa, accordi taciti o informali. In quanto sistema, infine, l'elemento caratterizzante del TBE, come più volte ribadito, è costituito dalle interazioni continuative tra i fornitori di servizi lo compongono.

2.1.3 I fattori organizzativi: il modello dell'ecosistema imprenditoriale

Si è detto, dunque, di come le relazioni tra fornitori di servizi siano fondamentali per la realizzazione di un ecosistema di business turistico che funzioni strutturalmente, e che sia soprattutto competitivo, specie nel lungo periodo; tuttavia, in quanto entità per l'appunto eterogenee e spesso prive di contatto, per ambito di operatività e per obiettivi, è necessaria un'organizzazione funzionale degli stessi, al fine di rinsaldare al meglio tali interazioni e conferire loro una visione comune d'insieme.

Per mettere insieme fra loro, dunque, i vari «cocci» di una destinazione, è stato elaborato il modello cosiddetto dell'«*entrepreneurship ecosystem*» («ecosistema imprenditoriale»), da parte di Daniel Isenberg, docente di «pratica dell'imprenditorialità», presso il Babson College Executive Education nel Massachusetts⁴⁴.

Pioniere del concetto, egli prese le mosse dall'idea di imprenditorialità, già sostenuta da parte della Commissione Europea fin dai primi momenti della fondazione dell'UE, fondamentale, a suo dire, «per realizzare un'economia basata

⁴⁴ Isenberg, D. (2010), *How to start an Entrepreneurial Revolution*, Harvard Business Review, p. 2

sulla conoscenza nei Paesi membri dell'Unione e creare posti di lavoro migliori»⁴⁵
In questa economia della conoscenza, suggerisce nuovamente la Commissione, «i giovani giocano un ruolo chiave, essendo particolarmente sensibili al nuovo opportunità e tendenze. Incoraggiare l'iniziativa imprenditoriale all'interno di questo gruppo facilitando lo sviluppo di competenze che aiutano ad avviare nuove attività è un fattore molto importante»⁴⁶.

L'idea di conferire un'organizzazione imprenditoriale ad un contesto geografico o professionale è, dunque, elemento cardine per le politiche economiche e relative al lavoro a livello continentale: infatti, solo conferendo e garantendo un'imprenditorialità di fondo, si riesce a promuovere appieno lo sviluppo e la dinamicità, fondamentali per la propulsione della competitività.

Ritornando al modello precedentemente introdotto, Isenberg definisce l'ecosistema imprenditoriale come un sistema di organizzazione avente come obiettivo quello di «creare un ambiente favorevole al fine di supportare l'innovazione, la formazione di nuove imprese di successo e la crescita dell'occupazione sostenibile all'interno di una specifica regione geografica»⁴⁷.

Questo concetto è stato posto al centro della letteratura, ricevendo una crescente attenzione nell'ultimo decennio, quando governi, aziende private, università e comunità hanno iniziato a riconoscere il potenziale di politiche, strutture, programmi e processi integrati che promuovono le attività imprenditoriali in una regione e possono supportare l'innovazione, la crescita dell'occupazione e la produttività. Inoltre, i leader, pubblici e privati, sembrano mostrare, a livello globale, un crescente interesse verso gli ecosistemi imprenditoriali, in quanto sentono la pressione di stimolare la crescita economica sostenendo attività imprenditoriali di successo nel loro Stato.

⁴⁵ *Libro Blanco de la Comisión Europea, Un Nuevo Impulso Para la Juventud Europea*, Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, Brussels, Belgium, p.2

⁴⁶ Id, p.3

⁴⁷ Morant-Martinez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canós-Darós, L. e Roig, J. M., *Ecosystem Model Proposal in the Tourism Sector to Enhance Sustainable*, 2019, p. 2

L'idea di fondo del modello, pertanto, è quella di creare un ambiente propizio all'innovazione, alla crescita di nuove imprese di successo ed all'incremento sostenibile dell'occupazione all'interno di un contesto geografico. Partendo dall'analisi del caso della Silicon Valley, laddove si era venuto a creare un contesto incoraggiante, sin dal mondo accademico per lo sviluppo di *start-up* e di aziende a condizione giovanile, Isenberg ha definito alcuni attori fondamentali per il successo di un ecosistema imprenditoriale⁴⁸, quali politici, enti pubblici, associazioni di categoria ed università da un lato, e *start-up*, PMI⁴⁹ e grandi aziende già esistenti dall'altro. Ciò ha portato all'identificazione di sei *pillars* fondamentali, che sono:

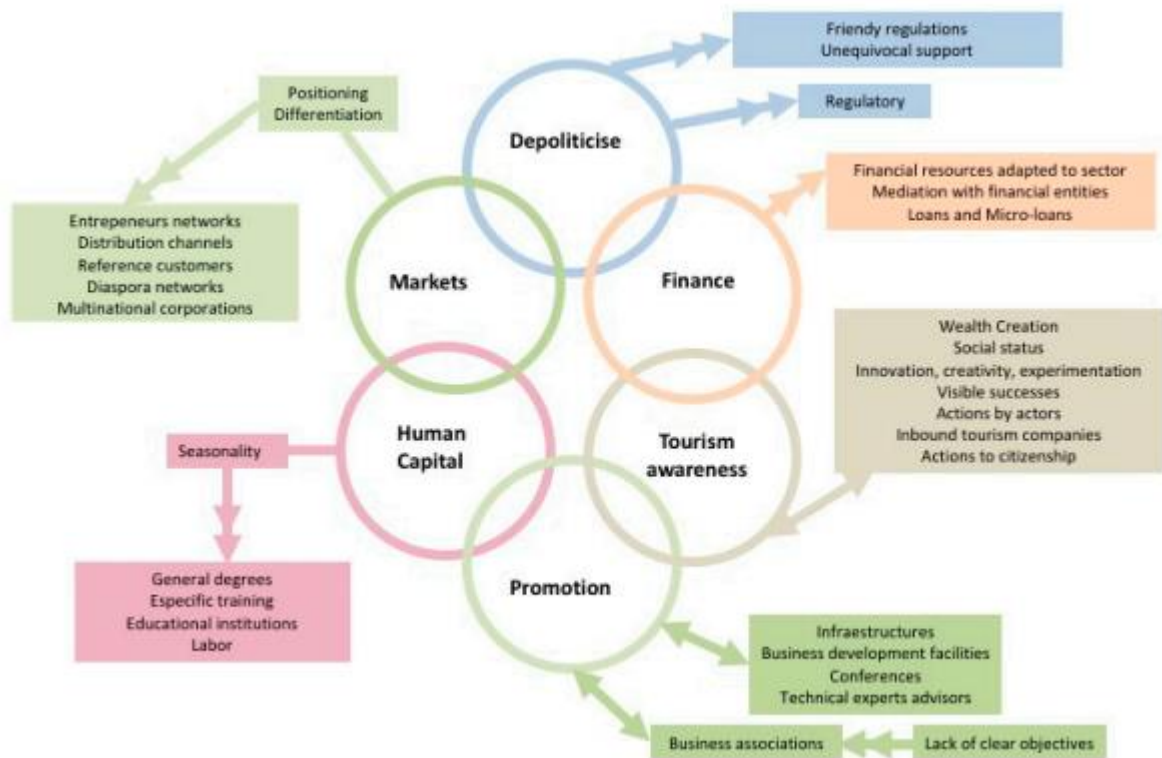
- *governo*: istituzioni governative locali e centrali e regolamenti univoci;
- *finanziamento*: reperimento facile e tempestivo delle risorse finanziarie, sia private sia bancarie;
- *cultura*: la riconoscibilità e lo status dell'area geografica per la presenza di «storie» di successo, in grado di raccontarsi e di essere raccontate;
- *istituzioni non governative*: associazioni di categoria, sistema infrastrutturale e tecnologico, presenza di «poli» o *cluster* imprenditoriali;
- *capitale umano*: università, lavoratori skilled ed unskilled, enti e corsi di formazione;
- *mercati*: canali di vendita, distribuzione e comunicazione al cliente, strumenti di promozione dell'attività imprenditoriale di riferimento, *network* di imprese locali, presenza di società multinazionali.

Con particolare applicazione al caso di una destinazione turistica, il modello è andato a considerare i *pillar*, maggiormente specifici e correlati al settore di riferimento. che si possono evincere nella figura sottostante.

⁴⁸ Isenberg, D. (2010), *How to start an Enterpreunerial Revolution*, Harvard Business Review, p. 6

⁴⁹ Acronimo per Piccole e Medie Imprese

Figura 7. Proposta di ecosistema turistico per la destinazione di Gandia: fonte auto elaborazione da Isenberg



Fonte: Isenberg (2010)

Si procede, pertanto, come segue⁵⁰:

- Relativamente al pilastro del governo locale, gli sforzi degli Enti territoriali, locali e nazionali, devono essere tesi a implementare piani indipendenti dalle ideologie politiche e che non siano limitati, temporaneamente, dalla legislatura. Questo sfocia nella necessità di perseguire politiche che influenzino le attività turistiche e una politica del turismo basata su una strategia d'insieme, al fine di facilitare il coordinamento tra le diverse amministrazioni, sia territoriali, sia settoriali.

Dunque, il sostegno della Pubblica Amministrazione deve essere inequivocabile ed assolutamente tangibile, e non deve in alcun modo ostacolare lo slancio turistico per ragioni non giustificate di carattere

⁵⁰ Id., p. 12

meramente politico-ideologico: gli enti Pubblici, al contrario, devono fungere da facilitatori dell'iniziativa turistica e garanti di competitività, sostenibilità ed attrazione turistica alla destinazione. Inoltre, è importante che tali enti applichino regolamenti univoci, chiarificatori ed accessibili, al fine di uniformare le decisioni a livello professionale e direttivo, e, a livello locale, vengano implementati degli standard sempre univoci da rispettare e garantire, in termini di qualità dell'offerta e dell'esperienza;

- per quanto concerne il pilastro della finanza, sono indispensabili relazioni intrinseche ed affidabili con gli istituti di credito, perché la presenza di risorse finanziarie adeguate al settore è di vitale importanza: prestiti normali, forme di microcredito⁵¹ ed in generale un'accessibilità al credito di facile attuazione. Anche l'Amministrazione Pubblica deve mediare in tal senso con le istituzioni finanziarie, al fine di creare politiche favorevoli alle aziende del settore turistico, dal punto di vista finanziario e creditizio;
- l'ambito della cultura, invece, dovrebbe incentivare la creazione, per la destinazione, di uno status ben distinguibile e riconoscibile ad occhi anche esterni, incentivando una sorta di «consapevolezza turistica»: non solo i visitatori, ma anche gli abitanti dell'ambiente ecosistemico turistico devono divenire consapevoli dell'importanza di questo settore e fornire il loro sostegno, economico o culturale, allo sviluppo economico della loro destinazione presso la quale risiedono. La 'consapevolezza turistica' va, oltre che creata, anche alimentata, sostenuta e valorizzata tramite iniziative, quali: campagne di sensibilizzazione sull'importanza del turismo, finalizzate a coinvolgere attori economici e pubbliche amministrazioni circa l'importanza di sostenere lo slancio turistico quale fonte di prosperità, maggiore occupazione e migliori standard di vita.
- nel *pillar* delle istituzioni non governative, o dei «supporti», ribattezzabile

⁵¹ Il microcredito è uno strumento creditizio funzionale ad incentivare l'avvio di un'attività imprenditoriale o a far fronte a situazioni di emergenza, dedicato soprattutto a soggetti vulnerabili dal punto di vista economico e sociale, e generalmente esclusi dal settore finanziario formale. Attraverso il servizio del microcredito, dunque, diventa maggiormente attuabile lo sviluppo di un tessuto imprenditoriale ben diffuso ed egualitario.

per meglio dire in termini di «promozione» della destinazione turistica, quest'ultima azione deve ricevere la guida ed il supporto da parte delle organizzazioni non governative poste alla base dell'ecosistema, nonché da parte delle aziende che costituiscono il TBE: in tal modo si garantisce la fornitura, al settore turistico, di risorse, sostegno ed infrastrutture (tecnologiche, per il visitatore attuale e potenziale, e di trasporto, per lo spostamento interno ed esterno dei visitatori) necessari per incentivare la competitività della destinazione. Il settore turistico, pertanto, non è di interesse solo degli attori direttamente coinvolti, ma anche di diversi settori interaziendali che partecipano alla costruzione della catena del valore legata al turismo, nonché di disparate politiche pubbliche e quadri normativi. In tal senso, le associazioni imprenditoriali facilitano indubbiamente il coordinamento dei lavori e degli obiettivi comuni da realizzare, oltre a fornire un'esperienza completa grazie alla collaborazione tra aziende che in qualche modo compensino know-how, abilità e visioni che a talune potrebbero mancare; tuttavia, tali associazioni a volte hanno carenze di obiettivi chiari, e quindi risulta necessaria una strategia forte, efficace e comune per tali attori associatisi. Ancora, un elemento importante tra le istituzioni non governative è rappresentato dagli esperti di settore, che possono fornire consulenza e suggerimenti al fine di garantire l'avviamento e lo sviluppo di una sana e prospera attività imprenditoriale all'interno del TBE: tale servizio di supporto per così dire 'esterno' può essere svolto al meglio grazie a *meeting* e conferenze, che facilitano una partecipazione attiva e democratica degli addetti ai lavori, magari anche in punti di precipuo interesse turistico della destinazione (quale un museo, una particolare struttura ricettiva o qualsivoglia attrattiva di carattere culturale o ambientale);

- Pregnante risulta essere anche il pilastro del capitale umano, il quale sta alla base di tutti i modelli di competitività turistica. In tal senso uno dei maggiori problemi di una destinazione turistica risulta essere la monocultura che porta inevitabilmente alla stagionalità, con indebolimento conseguente nei contratti e con un inasprimento del regime di licenziamento. Risulta essere, dunque, potenzialmente favorevole l'esistenza di istituzioni educative che migliorino i problemi e le carenze occupazionali creatisi nell'industria

turistica, incentivando dunque alcuni enti formativi quali: scuole di lingue ufficiali, centri di formazione professionale, centri di service training che forniscano una formazione migliore ai *manager* per la gestione del personale e per un *turnover* più efficace e dinamico nel mondo del lavoro. Anche l'adozione di professionisti o di accademici a diversi livelli, al di là della formazione specifica nel settore turistico, può fornire supporto all'organizzazione del lavoro e all'implementazione di iniziative che scoraggino l'eccessiva stagionalità. Attuando, poi, politiche di valorizzazione e di attrazione dei talenti entro i confini della destinazione stessa, si può evitare una sorta di 'fuga dei cervelli' e si possono, di contro, migliorare le condizioni di occupazione all'interno del settore turistico e sfruttare le *best practice* nella gestione delle risorse umane, favorendo la diversificazione della destinazione e la creazione di nuove, o migliori, categorie di prodotto in grado di coprire tutto l'anno;

- il pillar del *mercato*, infine, vede l'altro lato della medaglia rispetto al capitale umano: riguarda, cioè il rapporto con il cliente per conseguire la competitività della destinazione turistica. Giocano un ruolo importante, in tal senso, i canali di distribuzione che devono essere in grado di conferire visibilità al TBE anche ai mercati esteri, e di garantire una personalizzazione del servizio con il cliente, la quale potrà accrescere la *loyalty* del turista stesso. Inoltre, si deve costruire un'offerta differenziata, andando a sviluppare fattori e politiche nelle aree ancora poco utilizzate ma propense ad investimenti turistici, capace di garantire alla destinazione una quota di mercato significativa ed eventualmente una posizione di leadership. Va sfruttata, infine, in sinergia con gli altri cinque pilastri ogni possibilità, in termini di attrattiva, che la destinazione possa offrire al visitatore.

In definitiva⁵², dunque, in un ecosistema imprenditoriale turistico vanno attuate condizioni ideali per la creazione di nuove opportunità e l'emersione di nuove iniziative imprenditoriali, le quali portino ad un miglioramento della destinazione in generale ed alla creazione, in essa, di ricchezza e standard qualitativi di vita

⁵² Id., pp. 13-14

ragionevolmente alti.

L'attuare, pertanto, un simile modello consente, pertanto, di identificare con chiarezza gli attori ritenuti essenziali per l'ecosistema turistico, nonché le relazioni ed interazioni che devono avvenire tra di loro, al fine di un efficace ed efficiente funzionamento del TBE di riferimento. Mettere in pratica tale disegno ecosistemico permette potenzialmente ad una destinazione di definire un'offerta turistica adattata che incontrerà le esigenze presenti nel lato della domanda, interrompendo la forte stagionalità, utilizzando un efficace modello di gestione delle risorse umane al fine di migliorare la capacità di attrarre e trattenere i talenti locali, ed utilizzando strumenti normativi e finanziari che uniformino le iniziative di settore, migliorando l'ambiente competitivo e la relativa accessibilità, nonché la sostenibilità ambientale e di destinazione, se possibile.

2.2 NUOVE FRONTIERE NEGLI ECOSISTEMI TURISTICI

In un mercato turistico sempre più saturo, una gestione efficace delle destinazioni turistiche è essenziale per sostenere una crescita competitiva e sostenibile⁵³: la gestione non deve limitarsi a quella tradizionale, ma va estesa alle nuove frontiere che si presentano alla luce dei mutamenti repentini nelle esigenze della domanda e nelle infrastrutture tecnologiche a sostegno del visitatore. Diventa, pertanto, fondamentale sfruttare le cosiddette reti collaborative (CN: *Collaborative Network*) nonché la massiccia diffusione della tecnologia mobile e del web 2.0, in grado di dare concrete opportunità di sviluppo, come visto precedentemente, anche a molti settori industriali; con specifico riferimento al settore turistico, tali elementi riescono a modificare radicalmente la modalità di fruizione della destinazione da parte del turista, e permettono di implementare iniziative capaci di aiutare le destinazioni turistiche a supportare attivamente ogni fase del loro ciclo di vita.

⁵³Ammirato, S. e Della Gaia, M. (2015), "Rethinking tourism destinations: Collaborative network models for the tourist 2.0", *International Journal of Knowledge-Based Development*, p. 2

2.2.1 Collaborative network nel turismo

Fin dagli anni Novanta, diversi casi di studio e modelli concettuali hanno evidenziato la crescente importanza delle *partnership* in molti settori industriali, finalizzate a favorire iniziative di successo di sviluppo sostenibile. Le prime azioni di successo delle cosiddette '*collaborative network*' sono state avviate in Italia e Giappone dagli anni Settanta, le quali hanno modificato e plasmato a nuovo le tradizionali forme e modalità del settore industriale: da allora esse si sono diffuse, in maniera simile, in distretti tecnologici o agroalimentari, come la Silicon Valley ed il Bangalore District⁵⁴.

Oggi, la necessità di ricorrere a reti collaborative è al centro delle politiche globali, dal momento che l'economia attuale, le produzioni sostenibili, e la ricerca scientifica e tecnologica sono attività di fondamentale importanza per le comunità locali di ciascun Paese.

Pertanto, le reti collaborative possono essere definite come «comunità di apprendimento che concentrano le loro attività in particolare su operazioni di marketing ad alta intensità, su processi operativi distribuiti e di ricerca congiunta, nonché la condivisione della conoscenza e l'innovazione tecnologica» (Camarinha-Matos et al., 2010).

Dunque, esse si configurano come comunità, nelle quali lo stimolo a collaborare deriva dal fatto che il successo di un'azienda non significa necessariamente il fallimento degli altri e del diverso: possono, pertanto, essere adottate forme di collaborazione per valorizzare contemporaneamente gli interessi individuali e quelli comuni.

Nel settore del turismo i modelli di *business* basati sulle reti collaborative stanno consentendo lo sviluppo di nuove forme di relazione e *governance* degli attori del turismo stesso: tali ecosistemi, infatti, hanno lo scopo di combinare le capacità e le risorse degli *stakeholder* del turismo, al fine di proporre servizi integrati che

⁵⁴ Manfreda, S., Sofo, A.S., Fiorentino, M, Dichio, B. e Xiloyannis, C. (2008), *The olive tree: a paradigm for drought tolerance in Mediterranean climates*, Università degli Studi della Basilicata, p.4

conferiscano valore aggiunto, e siano in grado di soddisfare le esigenze dei consumatori all'interno del TBE⁵⁵.

Come osserva Vainnika (2013), sta emergendo un nuovo concetto di ecosistema turistico, basato per l'appunto su una stretta e reciproca collaborazione, poiché la domanda turistica sta diventando sempre più indipendente, attiva, individuale e flessibile: i visitatori, infatti sono sempre più alla ricerca di 'qualcosa di diverso' dal tradizionale turismo di massa (il cosiddetto 'turismo delle 4S': mare, sole, sabbia e turismo sessuale), preferendo, piuttosto, forme locali di turismo che siano culturalmente e psicologicamente significative, e che lascino una traccia indelebile al visitatore anche post esperienza.

Si procede con la descrizione del modello: da un punto di vista operativo, quando alcuni dei fornitori di servizi turistici della destinazione decidono di rafforzare la collaborazione, possono stabilire accordi prescrittivi stabili nelle forme di: associazioni turistiche, sindacati, consorzi turistici o distretti turistici. Queste forme di collaborazione portano tendenzialmente i partecipanti ad aderire a una cooperazione di base a lungo termine, e ad adottare principi operativi ed infrastrutture comuni, a favore della filiera del turismo.

In una TBE basato sulle collaborative network il controllo e la proprietà della catena di approvvigionamento del turismo sono distribuiti tra i membri della catena stessa; inoltre, quando viene identificata una nuova opportunità di *business* o di investimento, può esserlo scelto un sottoinsieme, più o meno grande, di membri del *business ecosystem* che entrino a far parte di organizzazioni in reti collaborative, per lo più a breve termine.

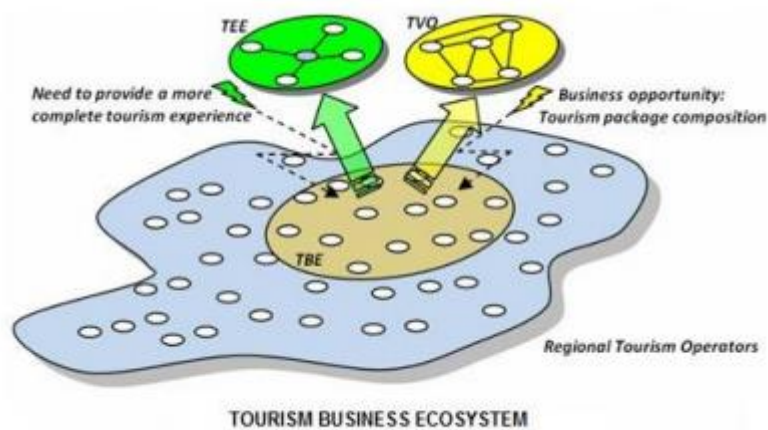
In un ecosistema turistico, si possono configurare due tipi di reti collaborative ⁵⁶:

- *Tourism Extended Enterprise* (TEE): si riferisce a un operatore turistico che 'estende' i propri confini aziendali, coinvolgendo tutti o alcuni dei suoi fornitori nel packaging del prodotto e nella relativa consegna, in modo tale da offrire ai clienti l'opportunità di un'esperienza turistica più completa;
- *Tourism Virtual Organization*: (TVO): rappresenta un'alleanza temporanea

⁵⁵ Ammirato, S. e Della Gaia, M. (2015), "Rethinking tourism destinations: Collaborative network models for the tourist 2.0", *International Journal of Knowledge-Based Development*, p. 11

⁵⁶ Id., p.13

tra organismi pubblici e privati, i quali si uniscono al fine di condividere abilità o competenze di base, nonché risorse, per rispondere al meglio alle opportunità di business che si presentano. Tale collaborazione è supportata dalle infrastrutture di computer e viene posta in essere in breve tempo per rispondere tempestivamente ad un'opportunità di mercato competitiva; la TVO, inoltre, ha un ciclo di vita breve, poiché si dissolve nel momento in cui viene raggiunto lo scopo ultimo di breve termine, per il quale è stata creata. I progressi tecnologici nell'organizzazione virtuale consentono ai turisti di personalizzare i servizi sulla base dei propri gusti specifici, e la disponibilità di sistemi di *auto-packaging* consente ai turisti di (auto) comporre un prodotto turistico personalizzato, scegliendo all'interno di un sottoinsieme di risorse, beni e servizi forniti da parte dell'ecosistema turistico.



Le relazioni tra il TBE, la TEE e la TVO in una destinazione: Fonte S. Ammirato – M. Della Gaia

Molti studiosi hanno cercato, nel corso dell'ultimo decennio, di approfondire la comprensione delle *collaborative network* nel fenomeno turistico, identificando principalmente casi di studio di successo relativamente alla filiera turistica, per così dire, 'alternativa': Akoumianakis (2014) ha proposto, in tal senso, un caso di studio, relativo al turismo in Grecia, al fine di valutare pro e contro di una partnership virtuale inter-organizzativa capace di creare pacchetti di vacanze su scala regionale. Altri autori hanno, invece, analizzato, l'importanza di un approccio collaborativo come mezzo per pianificare strategie di turismo sostenibile, come, ad esempio, nel caso di Graci (2013), il quale ha cercato di determinare il modo in cui una partnership formalizzata tra gli *stakeholder* a Gili Trawangan (in Indonesia) fosse

obbligatoria per proteggere le risorse del territorio. Jamal e Stronza (2009), in maniera simile, hanno presentato le caratteristiche che dovrebbe avere una partnership basata sulla comunità, ed avente progettata l'obiettivo esplicito di generare benefici materiali per le persone e di conservare la biodiversità nelle foreste pluviali di pianura del Parco Nazionale Madidi, in Bolivia settentrionale.

L'analisi di tutti questi casi di studio ha portato ad una conclusione comune: le diverse iniziative di collaborazione nel settore del turismo sviluppate in molti Paesi hanno adottato, in relazione alle peculiarità ed al contesto socio-economico dei territori di riferimento, hanno apportato benefici nella reputazione della destinazione, nella fruizione delle risorse culturali e naturali da parte del turista in quanto maggiormente educato al rispetto delle stesse, ad un miglioramento dei benefici direttamente riscontrabili da parte dei residenti⁵⁷. Pertanto, il modello delle CN sembra funzionare nel settore turistico e sembra arrecare benefici considerevoli ad ogni livello della destinazione.

2.2.2 Un nuovo attore-chiave: il turista 2.0

La diffusione delle reti collaborative a macchia d'olio è stata resa possibile soprattutto dalla disponibilità massiccia del web e delle tecnologie mobili, che consentono sempre agli operatori di sviluppare modalità originali di gestione delle filiere turistiche, del destination marketing e delle relazioni con i clienti. Le tecnologie hanno anche trasformato il turismo a livello globale nonché le pratiche commerciali e la struttura turistica dell'industria turistica stessa (Porter, 2001).

Da un punto di vista commerciale, dalla metà degli anni Novanta, il settore turistico ha adottato il Web come mezzo pubblicitario e come nuovo canale di distribuzione, fornendo la base per lo sviluppo di nuovi sistemi in grado di mettere in relazione i consumatori con le varie tipologie di CRS⁵⁸ e GDS⁵⁹. Inoltre, le interazioni tecnologiche tra fornitori di servizi turistici e turisti stanno offrendo nuove

⁵⁷ Id., p.12

⁵⁸ Acronimo per *Computer Reservation System*, ossia sistemi di prenotazione computerizzati per gestire le prenotazioni dei servizi turistici e connessi

⁵⁹ Acronimo per *Global Distribution System*, ovvero piattaforme di riferimento per le strutture ricettive per una distribuzione ed una comunicazione più efficienti

opportunità di apprendimento per tutti gli attori che operano all'interno di una rete collaborativa, poiché l'utilizzo della tecnologia genera fiducia, alimentando la cooperazione all'interno della comunità e favorendo lo scambio di conoscenze che possono rivitalizzare la conoscenza degli elementi locali tradizionali ed incoraggiare una gestione sostenibile del territorio (Volpentesta et al., 2014).

In una prospettiva turistica, inoltre, l'utilizzo degli strumenti tecnologici aiuta e snellisce il processo decisionale del turista, riducendone tempi e costi e rendendo più facili ed economici i processi di pianificazione del viaggio e di prenotazione di un prodotto turistico, nonché una personalizzazione dell'offerta in un ampio ventaglio di opportunità.

Emerge, a partire da queste considerazioni, la figura del 'turista 2.0' che è quel soggetto che inizia l'esperienza dei suoi viaggi su Internet, pianifica e prenota online, e promuove, sempre online, la narrazione che avviene dopo il viaggio⁶⁰. Egli avvale di strumenti *web 2.0*, quali siti *web*, *blog*, *social media* e *app* mobili, e non utilizza tali strumenti con il solo scopo di valutare le informazioni preliminari e pianificare di conseguenza il viaggio, ma per assisterlo anche nel frattempo: dunque, l'utilizzo del *web 2.0* e degli altri strumenti a disposizione durante il viaggio consente al turista 2.0 di diffondere le proprie esperienze sul web, e con i nuclei familiari e di amicizie, e anche con estranei.

L'erogazione di nuovi servizi informativi a supporto delle attività turistiche 2.0, sempre disponibile attraverso le tecnologie mobili, ha reso pertanto l'esperienza del turismo convenzionale arricchita in ogni sua fase. Gli individui creano, pertanto, decisioni, in termini di tempo, denaro ed impegno, circa l'uso delle risorse tecnologiche a disposizione per l'acquisto di beni e servizi relativi al consumo turistico; ma in tale considerazione emergono aspetti quali l'intangibilità del prodotto, l'eterogeneità e del consumatore e dell'offerta turistica, l'interdipendenza forte tra i servizi della destinazione e la sua stagionalità, che rendono il prodotto turistico diverso e peculiare rispetto ai tradizionali beni di consumo.

⁶⁰ Id., p.16

In tal senso, vari studiosi hanno definito il concetto di «ciclo di vita dell'esperienza turistica»⁶¹: come ha osservato Gilbert (2001), il viaggio è, fin dalla fase di pianificazione, un processo «lineare» e temporale, che consta di tre fasi:

- la fase anticipatoria, che consiste sostanzialmente nella scelta, pianificazione e prenotazione;
- la fase esperienziale, ossia il *core* dell'esperienza turistica;
- la fase riflessiva, in cui il consumatore trae *ex post* conclusioni e riscontri finali sull'esperienza di viaggio e soggiorno che ha vissuto.

Questo modello, tuttavia, è stato riadattato alla luce del contributo delle tecnologie nel turismo, che hanno rimescolato completamente le carte in tavola, combinando fra loro varie fasi e riordinale alla luce delle nuove esigenze e disponibilità del turista 2.0: quest'ultimo si aspetta (Klopfer, 2008) di avere un accesso personalizzato ad ogni tipo di informazione in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo e con qualsiasi supporto. Diventa, dunque, fondamentale esperire un modello di «apprendimento aumentato». (Klopfer, 2008), ossia una tecnica di apprendimento che offra informazioni e un ambiente su misura al turista, attraverso l'utilizzo di servizi onnipresenti e sempre consapevoli del contesto. L'apprendimento aumentato e il riadattamento del modello del ciclo di vita iniziale hanno portato alla ridefinizione del ciclo di vita dell'esperienza turistica, ma relativamente al turista 2.0, che si compone di 4 fasi⁶²:

- *Dreaming*: il processo inizia con l'emergere di un bisogno, di un desiderio di viaggiare. In questa fase, i turisti cercano una possibile fonte di ispirazione per la loro vacanza, che in passato proveniva per lo più da foto, *storytelling* e ricordi di esperienze passate di amici, oppure opuscoli di viaggio; oggi, invece, Internet ha semplificato notevolmente questo passaggio per quanto concerne le modalità di prenotazione, ma ha sensibilmente complicato il quadro complessivo, in cui il «sogno della vacanza» viene alimentato da una sovrabbondanza di foto, video o mappe sul Web: questi consentono agli utenti di ottenere anteprime virtuali delle vacanze, di esplorare e identificare i luoghi, e di fare riferimento a opinioni e consigli pubblicati da viaggiatori che ne hanno già precedentemente fatto

⁶¹ <<https://journals.openedition.org/viatourism/1341>>

⁶² Id., p.17

esperienza;

- *Planning and booking*: una volta che il turista ha individuato la potenziale destinazione ed il tipo di viaggio che intende fare, procede con la pianificazione dettagliata del viaggio. Dopo aver stabilito i dettagli dell'intera vacanza, prenota tutti i servizi collegati (trasporto, alloggio ed eventuali servizi aggiuntivi) oltre a quelli diretti, che completeranno il pacchetto turistico. Oggigiorno la fase della prenotazione avviene sempre più virtualmente e self-service, e non assistiti ed *offline*, grazie alla disponibilità di servizi web basati su confronto, raccomandazione, sistemi e servizi di prenotazione. Diminuiscono, in tal senso, anche i costi grazie all'assenza di intermediari nella prenotazione;
- *Experience*: questa fase è principalmente correlata alle attività turistiche sul posto: pernottamento escursioni, pasti, visite alle attrazioni locali, con una differenza sostanziale rispetto al passato, ossia che oramai vi è un'ampia quantità di informazioni contestualizzate e servizi aggiuntivi (quali, mappe, servizi basati sulla localizzazione, guide turistiche mobili, realtà aumentata, ecc.) offerte al turista 2.0 attraverso dispositivi mobili e servizi web. Esistono, inoltre, contenuti multimediali quali Foursquare.com che, basandosi sulla posizione, sul profilo dell'utente, sul tempo e sulle informazioni precedentemente fornite dall'utente stesso, gli forniscono informazioni e servizi contestualizzati, producendo consigli più mirati e utili per l'utente abilitando nuove opportunità di apprendimento aumentato e *on-time*;
- *Recollecting*: dopo aver vissuto la vacanza, il turista torna a casa e ricorda l'esperienza fatta, oramai sempre più sotto forma di fotografie su dispositivi mobili e social media. A questa fase finale del ciclo di vita del turista 2.0, i principali strumenti ICT sono quelli basati sulla condivisione di servizi, come nella fase iniziale del sogno: si utilizzano, pertanto, portali specializzati di condivisione per raccogliere qualche istantanea della vacanza che ne rievochi la memoria e possa fornire, se possibile, suggerimenti e supporto ad altri potenziali visitatori.

Dunque, combinando la figura del turista 2.0 e il modello delle reti collaborative, si coglie la possibilità per le organizzazioni di disintegrarsi

continuamente e reintegrarsi per rispondere rapidamente alle preferenze dei clienti, fornendo la base per l'agilità in mercati sempre più dinamici quali quelli turistici, nonché la creazione di servizi nuovi e migliorati per fornire informazioni aggiornate e sistemi di condivisione della conoscenza, che supportino l'autoconfigurazione dei pacchetti turistici. Considerando, poi, l'esperienza del turismo 2.0 si basa su un'ampia gamma di aspetti eterogenei (quali trasporto, alloggio, ristorazione, intrattenimento, patrimonio culturale), i fornitori di servizi, in particolare nei sistemi tecnologici della destinazione, devono integrare le loro risorse ed i loro sistemi organizzativi con quelli di altri per formare reti in grado di sfruttare le opportunità di mercato. Le motivazioni per stabilire reti collaborative di apprendimento aumentato risiedono anche nella flessibilità aziendale che tale modello riesce a garantire, grazie alla concentrazione di ogni membro sulle competenze-chiave, al forte orientamento alle esigenze dei turisti, e alla creazione di servizi turistici a valore aggiunto. Le tecnologie, d'altro canto, costituiscono il fattore abilitante per uno sviluppo efficace delle reti collaborative e sono uno strumento di coordinamento e controllo dell'attività delle reti, nonché di automazione dei processi aziendali inter-organizzativi e decisionali.

Gli attori dell'ecosistema, allora, devono competere e soprattutto collaborare tra di loro, interagendo in modo diverso specifico su quattro tipi di coalizione, posti in ordine per aumento di rischio comune per le risorse e l'impegno che gli attori devono mettere in campo⁶³.

- *Networking*: questo primo livello di integrazione implica la comunicazione e lo scambio di informazioni a vantaggio dell'ecosistema nel suo complesso. In questo caso, il fornitore di servizi coinvolto nella relazione può trarre vantaggio dalle informazioni condivise, ma non c'è necessariamente un obiettivo comune che influenzi l'attore in sé, così come non esiste una generazione comune di valore. A questo livello, non si riscontra ancora una forte rete collaborativa, poiché il *business ecosystem* offre a ciascuno operatore

⁶³ Id., p.18

turistico un modo per cogliere le opportunità di captare nuovi flussi turistici. La promozione ha un ruolo chiave in questa fase, poiché funge da filtro che influisce sulla percezione della qualità, creando aspettative nei visitatori (attuali e potenziali), e contribuendo allo sviluppo del turismo locale ed aumentando la competitività locale rispetto ad altre aree geografiche (è il caso questo delle associazioni, o sindacati, o consorzi turistici che mirano a promuovere attività turistiche in uno specifico territorio e offrire agli operatori turistici una sorta di vetrina per promuovere i propri servizi. Mentre il DMO promuove un marchio comune, uno slogan, un simbolo, ecc., Lo sono i singoli operatori responsabile dell'accuratezza e della correttezza delle informazioni fornite su servizi offerti. Questi possono utilizzare alcuni strumenti tecnologici, quali portali di ispirazione in cui si condividono contenuti multimediali ad hoc; *comparators*, ossia siti web che permettano il confronto tra vari servizi turistici di vari produttori; social network, sia turistici sia non; tecnologie mobili ed immersive, ossia strumenti sui dispositivi mobili che offrano informazioni addizionali, quali mappe, punti di interesse, nonché servizi ed *utilities* turistici;

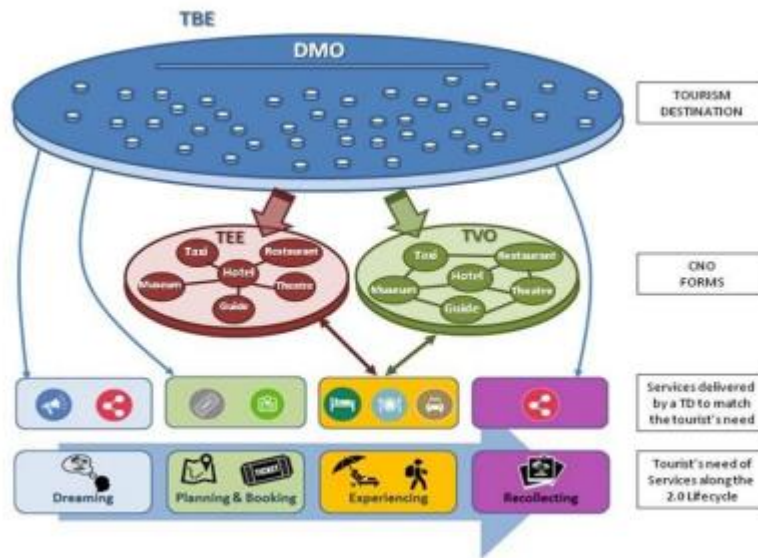
- *Coordination*: la fase del coordinamento implica l'allineamento delle attività per ottenere risultati più efficienti; tuttavia, ogni membro della rete potrebbe obiettivo diverso e utilizzare le proprie risorse. Pertanto, al fine di espandere la propria offerta turistica ed acquisire nuovi clienti, il singolo operatore turistico può stringere rapporti simbiotici con altri operatori turistici che si completano a vicenda o hanno prodotti reciproci. In questo livello, le tecnologie hanno lo scopo di supportare l'automazione dei processi tra le varie organizzazioni, e supportano il turista per permettergli di usufruire di offerte integrate;
- *Cooperation*: questo livello implica la condivisione di conoscenze e risorse, ed il risultato aggregato coinciderà con la mera somma di singole 'componenti' di valore generate dai vari partecipanti in maniera quasi indipendente. La fiducia gioca un ruolo chiave nella volontà di membri della rete per cooperare nella fornitura di servizi turistici: un partner deve dimostrare la sua affidabilità e nessun comportamento di

opportunismo o *free-riding*. A questo livello, gli strumenti tecnologici maggiormente propizi sono i cosiddetti «sistemi di packaging turistico dinamico» (TDPS), le cui caratteristiche sono: totale automazione, aggiornamento in tempo reale delle informazioni sui prodotti di viaggio; prezzo unico per un intero pacchetto turistico; guida ai consumatori nella scelta dei prodotti da aggiungere al pacchetto, tenendo conto della compatibilità con i prodotti precedentemente aggiunti;

- A questo livello finale, tutti gli attori condividono informazioni, conoscenze, risorse e responsabilità e valutano congiuntamente un programma comune di fattibilità. Le organizzazioni e gli individui, in quanto membri della rete, si impegnano ad imparare da ciascuno altri per migliorare in quello che fanno. Il *business ecosystem* diventa così un sistema auto-organizzato con proprietà comuni che non possono essere previste individuali dei singoli attori turistici. A questo livello si aggiungono, oltre alle precedentemente elencate tecnologie, altre che conferiranno alla rete collaborativa la forma di una rete aziendale, basata sui *big data*⁶⁴, e che collega e coordina tutti gli operatori turistici all'interno di una piattaforma comune: attraverso quest'ultima, gli operatori possono rispondere collettivamente alle sfide e alle opportunità che emergono nel corso delle operazioni congiuntamente svolte a livello di rete.

⁶⁴ Dati generati in grandi quantità nel Web

Figura 8. Le relazioni tra *business ecosystem*, reti collaborative e turista 2.0



Fonte: Ammirato - Della Gaia

2.2.3 Ecosistemi di business turistici digitali

Si giunge, ora, al compimento dell'evoluzione del concetto di business ecosystem turistico, dopo aver inclusivi quelli di turista 2.0 e di *collaborative network*: il tutto culmina nella definizione di quello che viene definito. *Odigital business ecosystem*'. Esso è stato definito per la prima volta nel 2008 dalla Commissione Europea, come segue: «un DBE è il risultato dell'ecosistema di business e di quello digitale strutturalmente accoppiati e in co-evoluzione. Una rete di ecosistemi digitali offrirà opportunità di partecipazione all'economia globale alle PMI e alle aree remote o meno sviluppate»⁶⁵.

Questa definizione pone, dunque, l'accento sull'importanza di coinvolgere anche le imprese di dimensioni minori, al fine di accrescere l'economia locale, in particolare in quelle aree che sono remote o meno sviluppate; la valorizzazione delle piccole e medie imprese, inoltre, favorisce la salvaguardia della conoscenza, della cultura e dell'identità di un territorio o di una destinazione, al contempo chiaramente colmando il divario digitale che le contraddistingue rispetto alle società di maggiori dimensioni.

⁶⁵ Senyo, P. K., Liu, K. e Effah, J. (2015), "Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research", *International Journal of Destination Management*, p. 2

Un ecosistema di business digitale è perciò l'infrastruttura rappresentata dalle tecnologie che sono alla base a supporto del sistema stesso, ossia le cosiddette *Information and Communication Technologies* (ICTs): esse sono ideate e costruite per supportare le attività economiche, e rappresentano e coinvolgono tutti gli attori sociali normalmente presenti nel business ecosystem (Stanley e Briscoe, 2010), conferendogli visibilità, flessibilità e automazione dei processi e delle attività che vanno a svolgere.

Le ICTs favoriscono, inoltre, l'autonomia locale delle piccole e medie imprese per l'implementazione delle rispettive transazioni, nonché l'evitamento più alto possibile di eventuali controllo o pressioni esterne

Un ecosistema digitale, inoltre, per funzionare bene dev'essere 'debolmente accoppiato', ossia ciascuna delle 'specie' digitali che lo compongono dev'essere proattiva e reattiva nelle risposte per i suoi benefici e profitti: in un *digital ecosystem* efficace, pertanto, ciascuna parte non è strettamente dipendente dalle altre ed i rispettivi ruoli non sono predefiniti (Boley e Chang, 2009).

Si è utilizzato non a caso il termine 'specie', poiché gli ecosistemi digitali mostrano un meccanismo simile a quello degli ecosistemi naturali: mentre questi ultimi sono composti da organismi viventi, i primi sono invece formati da 'frammenti di conoscenza', la quale si trasmette per tutto l'ecosistema grazie a linguaggi e protocolli, per elaborare le informazioni. Col passare del tempo l'ecosistema digitale si evolve fino ad interpretare i messaggi che passano di specie in specie, diventando più intelligente e reattivo nel fornire supporto ai suoi membri. Anche i *digital ecosystems*, come in natura, devono essere possedere un numero abbastanza elevato di specie per poter sopravvivere nel mercato delle infrastrutture tecnologiche, sempre più soggetto a cambiamenti repentini, e per poter essere appetibili sul mercato e continuare ad esistere (Nachira, 2002).

Si è detto, dunque, che è un ecosistema digitale possiede tendenzialmente un gran numero di membri al suo interno: questo genera forti e numerose aggregazioni delle attività aziendali in atto tra i diversi partner, con la creazione di vere e proprie reti di business virtuali. Quando, inoltre, tali attività commerciali sono condotte da attraverso strumenti utilizzabili a lungo termine, che comportano dunque

l'esecuzione di servizi da parte di diversi fornitori, essi si traducono in reti temporanee che interconnettono i vari partecipanti. Queste reti solitamente sono separate e disconnesse e sono risultanti da transazioni tra partecipanti, ma possono esserci sovrapposizioni a causa del coinvolgimento di alcuni partecipanti in più di una transazione nello stesso dominio aziendale.

Si utilizza, in tal senso, la soluzione *peer to peer*⁶⁶, nella quale ogni partecipante ha il proprio agente software che esegue le transazioni all'interno di un *Coordinator Layer*. Quest'ultimo può essere ottenuto attraverso una rete di *Dynamic Virtual SuperPeers* (DVSPs), ossia un'aggregazione di macchine con diverse funzioni, in grado di cambiare e di adattarsi in maniera dinamica per mantenere stabilità. I server che verranno scelti per prender parte a questo processo devono essere disponibili a condividere risorse ed avere un certo grado di affidabilità per creare una rete virtuale in aggiunta all'infrastruttura di rete già esistente, permettendo ai diversi *peers* di scambiare messaggi con altri a prescindere dalla posizione della rete. A seconda del livello di affidabilità richiesta per la rete, poi, è possibile includere ulteriori piattaforme stabili ridondanti da ogni momento disponibile zona. In questo modo, la buona connettività può causare di più transazioni affidabili. Gli agenti locali distribuiti nell'ecosistema digitale organizzano regolarmente la rete in cui tutti la stabilità di tutti i suoi nodi è costantemente monitorata e graduata, in un *cluster* di cosiddetti «nodi stabili». A questi cluster verrà infine assegnato un ruolo di *peer*.

Questo modello offre due vantaggi:

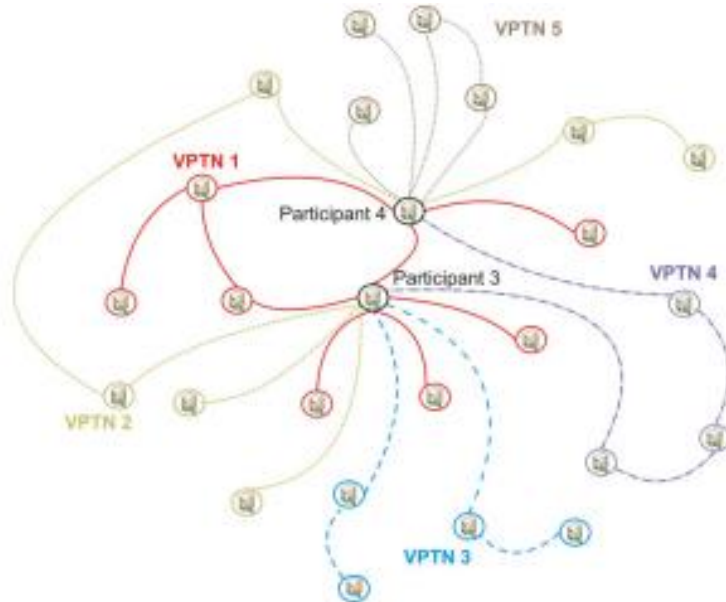
- da un lato consente un ambiente migliore e più favorevole alle PMI, le quali possono comunicare con relativa facilità e senza reti di macchine mutevoli o particolarmente complicati da leggere, favorendo in questo modo le transazioni tra imprese nei rapporti B2B⁶⁷;
- consente di innalzare gli standard usati come strategia di competitività da

⁶⁶ Krause, P. J. (2010), "From business ecosystems towards digital business ecosystems", 4th IEEE International Conference on: Digital Ecosystems and Technologies (DEST), 2010, p. 7

⁶⁷ Business to business

parte delle imprese.

Figura 9. Le connessioni *peer to peer* in un *digital business ecosystem*



Fonte: Conference: Digital Ecosystems and Technologies (DEST)

Stanley e Briscoe hanno analizzato quella che è la struttura generale di un ecosistema di business digitale, rilevando una scala di tre livelli⁶⁸:

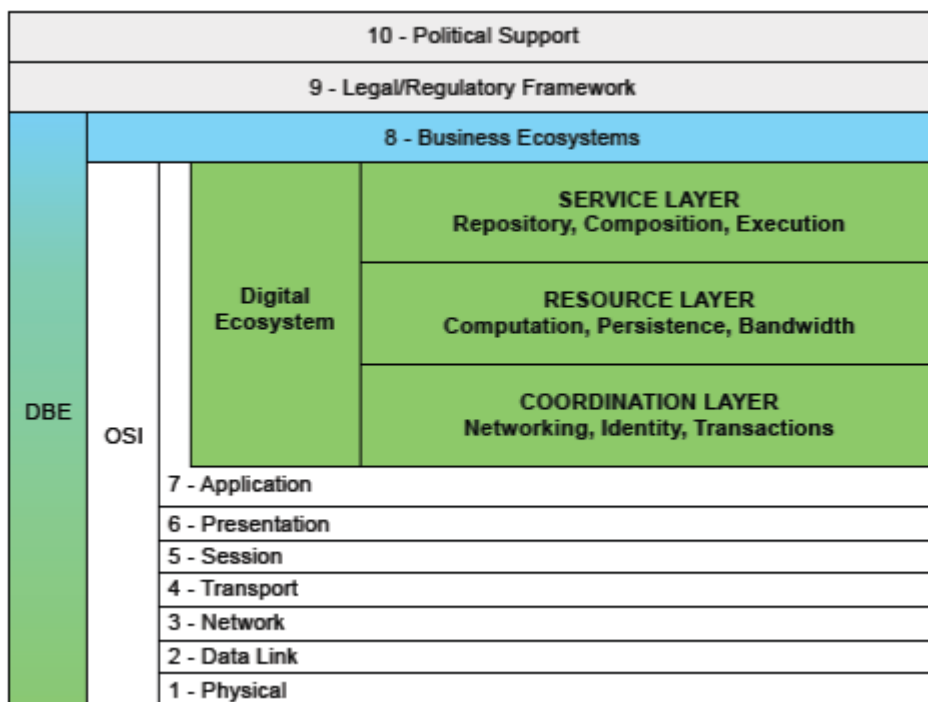
- il già menzionato *Coordinator Layer*, che coordina l'intero ecosistema, immagazzinando e facendo eseguire le informazioni che provengono dagli altri due livelli;
- il *Resource Layer*, nel quale, sotto il rigido controllo del primo, viene organizzata la fornitura e distribuzione delle risorse;
- da ultimo, il *Service Layer*, che è il livello nel quale le varie risorse vengono recepite e combinate assieme in servizi destinati direttamente all'utilizzo da parte del consumatore finale.

Il *digital business ecosystem* comunica e collabora con l'ambiente più generale di ecosistema, attraverso l'*Open System Interconnection (OSI)*, ossia un modello per la progettazione delle reti e per l'interconnessione dei sistemi di

⁶⁸ Stanley, J., Briscoe, G. e Effah, J. (2010), *The ABC of Digital Business Ecosystems*, University of Cambridge, p.7

computer, che stabilisce l'architettura logica delle reti, attraverso sette funzioni, nelle quali si recepisce la prima informazione che viene collegata alla rete e successivamente trasformata e presentata per essere destinata all'inserimento nell'ecosistema digitale. Ad un livello superiore, invece, l'ecosistema ha bisogno di un appoggio politico e normativo per poter persistere nel tempo ed essere attrattivo sul mercato.

Figura 10. Struttura finale di un ecosistema digitale



Fonte: Stanley e Briscoe

Per quanto riguarda, infine, il funzionamento di un ecosistema di business digitale, la Commissione Europea ha fornito una serie di linee guida⁶⁹:

- gli ecosistemi di business digitali non devono avere un unico centro responsabile del controllo e dei possibili fallimenti;
- gli ecosistemi di business digitali non devono essere dipendenti da nessuna singola istanza o attore, ma al contrario devono essere reattivi e proattivi,

⁶⁹ *Guidelines for a green and digital Europe*, Commissione Europea, lavoro presentato al “Convegno per le strategie industriali per un’Europa verde e digitale, 2015, p.7

anche a livello di singole specie;

- gli ecosistemi di business digitali devono offrire a tutti un'equa opportunità di accesso
- gli ecosistemi di business digitali devono mantenere scalabilità, cioè abilità all'adattamento, e robustezza, cioè forza e solidità.

La struttura dell'ecosistema digitale, pertanto, deve essere in definitiva robusta, adattabile, in grado di organizzarsi e di trovare un proprio equilibrio autonomamente.

CAPITOLO TERZO: I NAVIGLI: ANALISI DELLA DESTINAZIONE

I Navigli sono un sistema di canali navigabili, con baricentro nella città di Milano, che si estende per una porzione molto ampia del territorio lombardo, mettendo in comunicazione il capoluogo di regione con i laghi e con la Svizzera italiana. Essi risultano essere un territorio dall'evoluzione storica particolarmente complessa, ma non ancora noti nella loro interezza nell'immaginario turistico, sostanzialmente riferito ai soli due chilometri riscati che sono compresi all'interno di Milano, e peraltro per le occasioni di ritrovo giovanile che essi offrono, e non per altro interesse turistico.

3.1 EVOLUZIONE STORICA DELLA DESTINAZIONE

Il sistema idrogeologico dei Navigli ha radici nel XII secolo, con la realizzazione del primo tratto navigabile, nel 1179, cosiddetto 'Naviglio grande', che si estendeva per circa 50 chilometri e costituiva un affluente del Ticino⁷⁰. Tale canale era finalizzato a collegare fra di loro il Lago Maggiore, quello di Como ed il basso Ticino, e si basava sul sistema di chiuse ideato da Leonardo da Vinci, e finalizzato a superare il problema del dislivello dei terreni rendendone così possibile la navigazione; gli schizzi di questa opera ingegneristica sono disponibili oggi presso il Museo dei Navigli, a Milano⁷¹.

Tale sistema è oggi ammirabile, nella sua versione originale di allora presso la Conca dell'Incoronata, in Via San Marco a Milano. Sono visibili, inoltre, degli schizzi di questo sistema (eseguiti da parte dello stesso Leonardo) presso il Museo dei Navigli, nella metropoli lombarda⁷².

È datata, invece, al 1471 la costruzione del secondo tratto navigabile, ossia il

⁷⁰ <<http://www.navigli.net/storia.php>>

⁷¹ <<https://www.museodeinavigli.com/>>

⁷² Id.

Naviglio della Martesana⁷³, collegato alla Cerchia dei Navigli, garantendo così la connessione tra le acque del Ticino e quelle dell'Adda.

Nel 1603 viene realizzata la più grande opera idraulica legata al sistema territoriale dei Navigli, ossia la Darsena di Milano: essa consiste in un bacino acqueo artificiale, situato nella zona di Porta Ticinese, ed allora utilizzata per l'attracco ed il riposo delle imbarcazioni che percorrevano i canali navigabili del Milanese. La Darsena sarebbe divenuta decenni dopo un vero e proprio porto, che risulta nel 1953 alla tredicesima posizione⁷⁴ nella classifica dei porti nazionali per ricezione e scambio di merci.

Figura 11. La Darsena di Milano ai tempi della sua realizzazione



Fonte: Navigli 24

Facendo un balzo indietro nell'exkursus, risale al 1470 la realizzazione del terzo tratto navigabile, ossia il Naviglio di Bereguardo⁷⁵: la sua attuazione è stata dettata dall'esigenza di collegare Milano al mare. Questo canale costituiva, tuttavia, un percorso disagiata a causa del tratto stradale che separava il canale stesso dal Ticino e dagli altri canali, il che costringeva a lunghi e tortuosi viaggi per il

⁷³ <<https://it.wikipedia.org/wiki/Navigli>>

⁷⁴ Id.

⁷⁵ D. Isella (2017), *La Milano dei Navigli: passeggiata letteraria*, Officina Libraria, Milano, p. 14

commercio. Grazie a tali difficoltà, perciò, Pavia deteneva un'egemonia pressoché totale sugli scambi commerciali da e per Milano.

Il primo tentativo di scavo del Naviglio Pavese, dunque, finalizzato a porre fine all'egemonia pavese nei traffici commerciali, fu eseguito durante la dominazione spagnola, all'inizio del XVII secolo. Tuttavia, i lavori si arrestano prematuramente nel 1610 nei pressi dell'incrocio con il Lambro meridionale⁷⁶.

A seguito dell'arrivo della nuova dominazione, quella austriaca, si è verificata una ripresa del territorio e dell'economia pressoché per l'intero XVIII secolo, anche se la guerra tra l'assolutismo viennese e il regno borbonico ha assorbito gran parte delle risorse territoriali, costringendo a mettere temporaneamente da parte ogni discorso relativo all'espansione della Cerchia dei Navigli.

Se ne torna a parlare solo nell'epopea Napoleonica, durante la quale viene completato il lavoro, un secolo e mezzo prima avviato, per lo scavo del nuovo Naviglio pavese. Tale opera viene facilitata dalla realizzazione, nel 1805⁷⁷, della Strada del Sempione⁷⁸, grazie alla quale diviene naturale pensare di crearne un'estensione verso il Po e verso il Mare, per l'appunto portando a completa realizzazione l'incompiuto Naviglio Pavese⁷⁹.

I lavori vengono avviati, su iniziativa di Napoleone stesso, nel 1807, con un'interruzione dieci anni dopo per la morte del condottiero francese, e per poi giungere a totale e definitiva realizzazione nel 1819.

L'anno seguente viene realizzata la Darsena di Pavia⁸⁰, nella quale iniziano ad entrare in circolazione i primi piroscafi a vapore⁸¹, successivamente implementati a livello sistemico anche attraverso il Po verso Venezia e Trieste, portando così definitivamente a compimento il tanto agognato progetto di collegare Milano al mare.

⁷⁶ Id., p. 20

⁷⁷ Id., p.24

⁷⁸ Capolavoro ingegneristico di napoleonica derivazione, che nel percorso attuale collega la periferia ovest di Milano alla Svizzera, passando per il Lago Maggiore

⁷⁹ <https://www.wikizero.com/it/Naviglio_Pavese>

⁸⁰ <<https://it.wikipedia.org/wiki/Navigli>>

⁸¹ <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Cerchia_dei_Navigli>

Coetano è il Naviglio di Paderno⁸², realizzato sempre in epoca post-napoleonica, per volere degli austriaci, per garantire il collegamento acqueo con il Lago Maggiore ed il Lago di Como.

Il penultimo tratto artificiale, in ordine cronologico, è il Canale Villoresi, seguito dall'ultimo, ossia il Canale Industriale, entrambi i quali danno una spinta propulsiva alla redditività agricola della zona dell'Alto Milanese.

La Cerchia dei Navigli viene definitivamente completata tra il 1929 e il 1930. Il sistema definitivo, ancora oggi visibile e percorribile, risulta essere il seguente: originariamente il Naviglio della Martesana proseguiva all'interno di Milano verso il quartiere milanese di Porta Nuova, e sottopassando prima le mura spagnole; ora, invece, il Canale della Martesana raggiunge prima Porta Nuova per poi cambiare bruscamente direzione verso sud-est mutando nome in Cavo Redefossi⁸³. Il Naviglio e il laghetto di San Marco, il Naviglio Vallone e il tratto del Naviglio della Martesana da Porta Nuova alla Conca dell'Incoronata sono stati completati assieme ai lavori di interrimento della Cerchia dei Navigli, per l'appunto nel 1930⁸⁴.

Invece, infine, il Naviglio Morto e il Naviglio di San Gerolamo, ovvero i due rami della Cerchia dei Navigli che arrivavano dal Castello Sforzesco, vengono interrati nel 1895, visti i problemi igienici causati dall'acqua stagnante. Anche il laghetto di Santo Stefano è stato interrato per i medesimi motivi nel 1857⁸⁵.

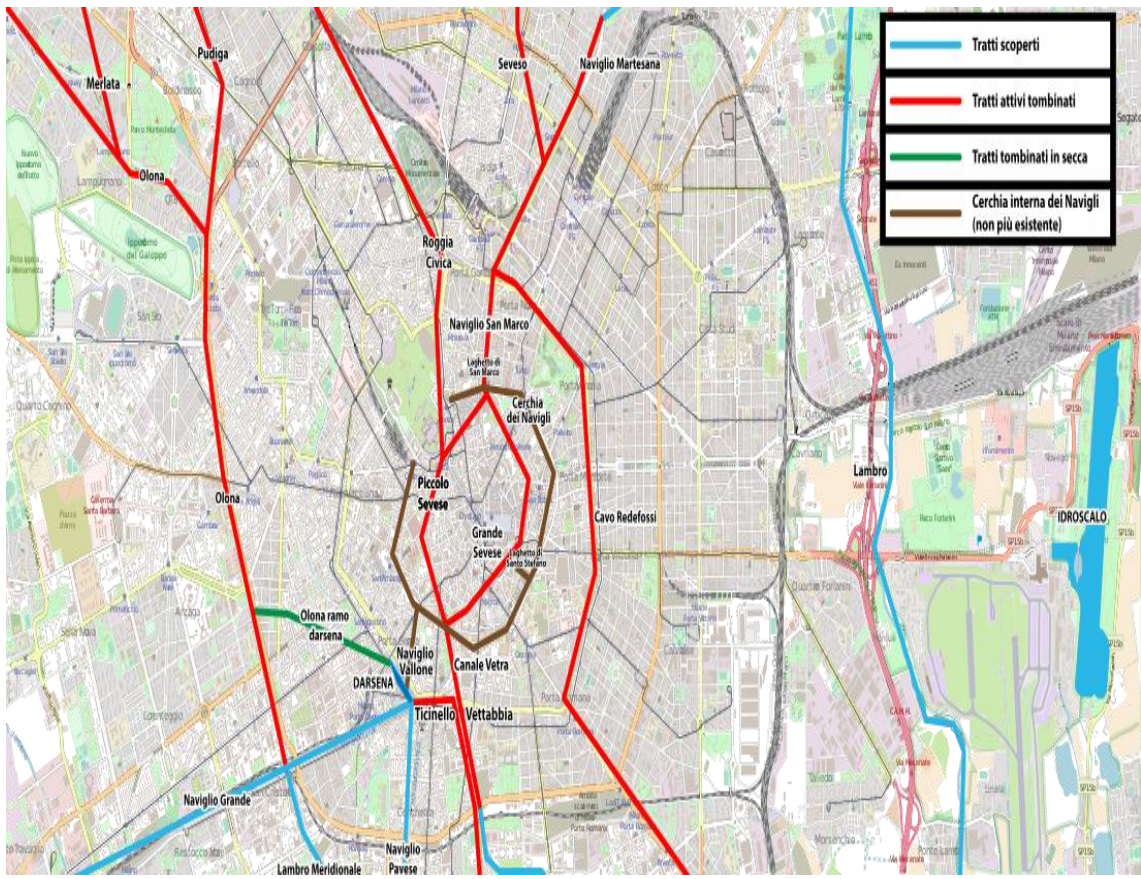
⁸² D. Isella (2017), *La Milano dei Navigli: passeggiata letteraria*, Officina Libraria, Milano, p. 29

⁸³ Ogliari F. (2009), *Il Naviglio che non c'è più*, Pavia, Edizioni Selecta, p.10

⁸⁴ <https://it.m.wikipedia.org/wiki/Naviglio_della_Martesana>

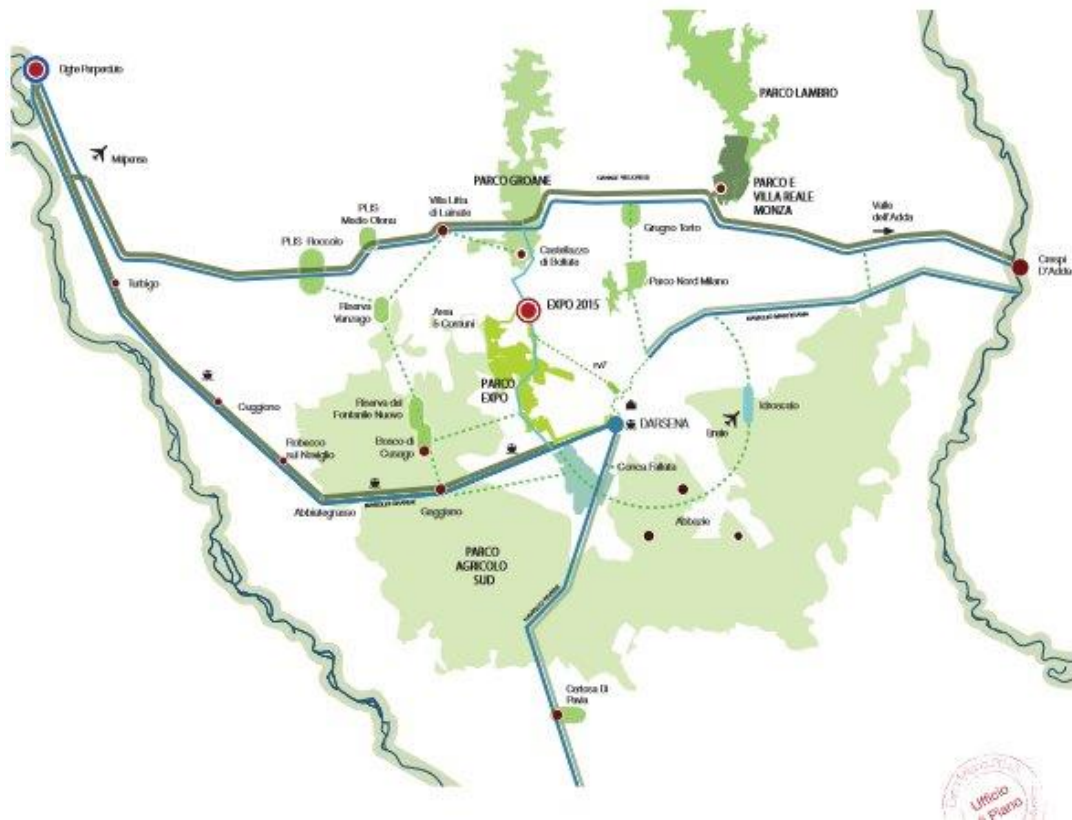
⁸⁵ Id., p. 35

Figura 12: Il sistema idrografico dei Navigli all'interno di Milano



Fonte: Wikipedia

Figura 12. Il sistema idrografico dei Navigli dell'entroterra milanese e della Città Metropolitana:



Fonte: WordPress

3.2 LA GESTIONE DEL TURISMO NELL'AREA DEI NAVIGLI

I Navigli non sono riusciti nel corso del tempo ad imporsi come ecosistema turistico, non venendo mai percepiti in maniera unitaria e coesa dal potenziale o attuale visitatore esterno. L'immaginario turistico, infatti, è sempre stato slegato al suo interno, e vincolato esclusivamente ai due chilometri scarsi che attraversano la città di Milano, e per lo più come luogo di movida notturna o di ritrovo giovanile. Nemmeno la Pubblica Amministrazione ha agito, almeno fino al 2010, in maniera mirata e seguendo una strategia chiara, condivisa da tutti gli operatori del settore, ma anzi la destinazione era del tutto carente di qualsivoglia piano marketing e di gestione del territorio nel suo insieme.

3.2.1 Il Piano Territoriale d'Area dei Navigli Lombardi

Nel 2010 la Giunta regionale lombarda, tramite la Legge Regionale n.12 del 2005, ha approvato il PTR (Piano Regionale Territoriale d'Area) dei Navigli Lombardi,

il quale è andato costituendosi come il primo programma davvero coerente e mirato di gestione territoriale della suddetta area: esso è stato redatto con la finalità di orientare correttamente ed in modo univoco le trasformazioni territoriali dell'area dei Navigli, al fine di promuoverne la tutela e la crescita socioeconomica⁸⁶.

Al fine di fornire al Piano l'efficacia maggiore possibile, la Direzione Generale del Territorio della Città Metropolitana di Milano, su delega regionale, si è avvalsa del supporto della Società Navigli Lombardi S.C.A.R.L.⁸⁷, la quale ha fornito consulenze per il corretto svolgimento delle attività di analisi iniziali, di elaborazione del piano e di proposte progettuali da implementare.

Il PTRR si è così raccordato e diviso in una serie di strumenti programmatici, suddivisi essenzialmente in quattro categorie⁸⁸:

- Strumenti a livello regionale;
- Strumenti a livello sub-regionale, su scala provinciale (per Milano, Pavia, Varese, e solo recentemente Monza-Brianza) e di tipologia territoriale (per il Parco della Valle del Ticino, il Parco Agricolo Sud Milano, il Parco Adda Nord, ed il Parco d'area Adda Martesana);
- Strumenti a livello comunale (piani regolatori e di *governance* del territorio relativi a ciascuno dei 51 comuni costituenti l'Area dei Navigli Lombardi);
- Strumenti specifici già adottati a livello di sistema dei Navigli (Master Plan, Documento Programmatico 2007-2011 e Piano Comprensoriale di Bonifica).

Dal 2010 la Pubblica Amministrazione ha, pertanto, fornito agli operatori turistici dell'area una serie di strumenti concreti e mirati, per promuoverne una visione ed un'azione coordinata.

⁸⁶Direzione Generale Territorio, Urbanistica, Difesa del Suolo e Città Metropolitana (2012), *Piano Territoriale Regionale D'Area dei Navigli Lombardi*, dicembre 2012, p.12

⁸⁷Società istituita dall'Amministrazione Metropolitana di Milano per la salvaguardia, recupero, gestione e valorizzazione dei Navigli lombardi e delle relative pertinenze territoriali.

⁸⁸ Id., p.16

Il PTR si è prefisso di perseguire i seguenti obiettivi⁸⁹:

- «potenziare la fruizione del patrimonio storico/architettonico e naturalistico/ambientale che caratterizza le aree dei Navigli, governando le trasformazioni del territorio attraverso modalità corrette di utilizzo delle risorse e limitando i danni dovuti alla forte urbanizzazione e congestione delle aree presenti in alcuni tratti»;
- «assicurare il coordinamento degli interventi e degli strumenti di pianificazione intercomunali e interprovinciali, in modo da creare opportunità di sviluppo sostenibile e di migliorare la qualità della vita, per ottenere un ambito territoriale di alto valore nel cuore della Lombardia»;
- «tutelare e salvaguardare i Navigli come sistema territoriale rappresentativo dell'identità lombarda, anzitutto proteggendone e valorizzandone i valori paesaggistici, espressi dalla stretta relazione fra le testimonianze storico-culturali e la struttura naturalistico-ambientale»;
- garantire ai Navigli uno sviluppo sostenibile, in grado di valorizzare i valori territoriali e le risorse ambientali presenti in modo che benefici di tipo economico (quali turismo, energia rinnovabile, ed agricoltura sostenibile) si combinino con il mantenimento e l'accrescimento nel tempo dei beni stessi».

Alla definizione degli obiettivi ultimi è seguita la tematizzazione del Piano in sei aree⁹⁰:

- paesaggio;
- territorio;
- turismo;
- agricoltura;
- ambiente;

⁸⁹ Direzione Generale Territorio, Urbanistica, Difesa del Suolo e Città Metropolitana (2012), *Piano Territoriale Regionale D'Area dei Navigli Lombardi*, dicembre 2012, p.14

⁹⁰ Spinelli, L. (2013), *Navigli lombardi. Piano territoriale regionale d'area Navigli lombardi*, Mondadori Electa, p. 10

- energia.

Per ciascuno di questi sei raggruppamenti è stato redatto un insieme di finalità di intervento e di gestione, alle quali si sarebbero dovuti rifare gli operatori dell'area. Per quanto riguarda il paesaggio, il tutto si è condensato sostanzialmente in due strategie⁹¹:

- un'attenta progettazione e valorizzazione come opportunità per incentivare l'attrattività del territorio, promuovendo la conoscenza diffusa (tuttora poco chiara ed univoca) del paesaggio dei Navigli, «riqualificando il patrimonio edilizio esistente, i manufatti idraulici ed i sistemi di attraversamento dei canali, preservando l'attività agricola tradizionale»;
- una conoscenza precisa e chiara dei caratteri identitari dei singoli Navigli, «preservando l'attività agricola tradizionale, riqualificando il sistema (insediativo e non) rurale e valutando l'impatto paesaggistico dell'apertura di eventuali nuove infrastrutture turistiche».

Anche per l'ambito del territorio sono state fornite due linee direttive⁹²:

- «il contenimento del consumo di suolo, recuperando aree dismesse e territori degradati, realizzando una rete ciclabile per incentivare la mobilità lenta e sostenibile, e valorizzando l'intero sistema rurale e paesistico-ambientale»;
- «la riorganizzazione del sistema insediativo, con azioni di approfondimento per la valorizzazione territoriale del sistema Navigli».

Per quanto riguarda, infine, il lato del turismo, si è puntato a⁹³:

- «il miglioramento della rete infrastrutturale e la promozione del patrimonio culturale, tramite lo sviluppo della navigazione nei tratti d'acqua ed il lancio degli itinerari ciclabili»;
- «il potenziamento dello sviluppo turistico sostenibile, valorizzando il

⁹¹ Id., p. 13

⁹² Direzione Generale Territorio, Urbanistica, Difesa del Suolo e Città Metropolitana (2012), *Piano Territoriale Regionale D'Area dei Navigli Lombardi*, dicembre 2012, p.19

⁹³ Id., p. 21

patrimonio storico, culturale ed ambientale e sviluppando le attività a monte ed a valle della filiera turistica territoriale (ricettività, marketing territoriale e servizi di accoglienza)».

Per quanto riguarda, invece, le altre tre aree tematiche, il Piano si è mosso nella direzione, rispettivamente, promuovendo strumenti di «presidio e di tutela delle risorse agricole e dei sistemi di coltivazione» a disposizione, della valorizzazione e «protezione delle acque e delle biodiversità», e della «riduzione delle emissioni inquinanti nonché della dipendenza da fonti energetiche fossili»⁹⁴.

Tramite la definizione delle aree tematiche rilevanti, si è individuata un'azione da seguire per ciascuna strategia.

Ciò ha portato innanzitutto alla costituzione di un Registro degli Immobili, tenuto a livello regionale, con un annesso archivio delle conoscenze da diffondere alla comunità locali: la finalità, in tal senso, è stata quella di incentivare il restauro di quegli immobili che presentassero fattori di attrattività e per stimolare l'integrazione tra le architetture immobiliari rurali tradizionali e l'uso agricolo di quei territori.

È stata redatta, poi, una tavola grafica delle aree dismesse e degradate, per individuare precise e circoscritte zone geografiche per interventi di restauro, sono state stabilite delle prescrizioni per l'individuazione di una fascia minima di tutela, ed è stato elaborato un progetto per la costruzione di una rete di vie ciclabili, sia su piste preesistenti, sia tramite il progetto e l'individuazione di infrastrutture potenziali correlate.

Infine, si è creata una sinergia, nella navigazione e nelle vie ciclabili con altri territori contigui: per quanto concerne la prima, si è incentivata la navigazione lungo l'idrovia Lario-Adda-Naviglio Pavese-Po, mentre per quanto concerne la mobilità lenta, essa è stata sviluppata nell'ambito dell'asse Locarno-Milano-Lago di Garda-Venezia.

⁹⁴ Id., p.32

3.2.2 Il Master Plan ed il piano di marketing territoriale: un nuovo modo di comunicare i Navigli

Antecedente al PTRRA è stato il cosiddetto Master Plan, avviato su delega della Regione Lombardia per la prima volta nel 2007, ed a cadenza triennale. Tale Piano ha avuto dall'inizio la finalità di fare del sistema dei Navigli «un'occasione reale di sviluppo di attività sociali, ricreative ed economico-produttive»⁹⁵. Suddiviso in nove ambiti per ciascuna competenza specifica coinvolta, il Master Plan ha fissato una scadenza triennale entro la quale concludere i piani d'azione e di intervento, di cui alcuni di assoluta priorità, ed altri indirizzati soprattutto al miglioramento della sostenibilità ambientale e dell'utilizzo collettivo dei canali navigabili. Il tutto è dovuto culminare in una Relazione Finale⁹⁶, ossia il documento finalizzato a definire le strategie di sviluppo e le linee-guida per il miglioramento e la valorizzazione del sistema dei Navigli Lombardi.

La principale delle nove competenze consiste nell'«implementazione ed animazione delle condizioni di riqualificazione e sviluppo del Sistema Navigli e di Marketing Territoriale», avviando innanzitutto la verifica delle precondizioni esistenti che consentano di valorizzare il sistema dei Navigli Lombardi, ed individuando potenzialità insite con il fine di attirare finanziamenti, pubblici e privati, per promuovere il suddetto territorio.

Tali obiettivi si sarebbero dovuti perseguire seguendo tali linee-guida⁹⁷:

- «accrescere il valore dei Navigli Lombardi;
- accrescere la consapevolezza del valore percepito da parte dell'utenza dell'area dei Navigli, in primo luogo frequentandoli ed utilizzandoli;
- favorire l'utilizzo nonché la vivibilità del sistema;
- creare ricchezza in termini sociali (tempo libero e vita sui Navigli) ed economici (ritorno monetario da reinvestire nel sistema stesso)».

Alla base della nuova strategia di comunicazione e marketing territoriale vi è stata la consapevolezza che il turista non fosse più focalizzato al successo ad 'ogni costo', bensì maggiormente attento alla qualità della vita, ed alla possibilità di gestire in

⁹⁵ <<http://www.pim.mi.it/master-plan-navigli>>

⁹⁶ Id.

⁹⁷ Id., p. 5

modo efficiente ed appagante il suo tempo libero, riscoprendo al contempo i valori importanti quali la famiglia, gli amici, ed il benessere, sia fisico sia spirituale.

Sulla base di questo presupposto, la strategia è stata intitolata «Vivere i Navigli»⁹⁸: si tratta di un concetto forte e preciso, che pone in forte relazione il rispetto e la valorizzazione del sistema Navigli da parte delle persone ed il sentirlo il più vicino possibile a loro, percependolo dunque come un bene da utilizzare nella loro quotidianità: il Sistema dei Navigli, dunque, costituisce risorsa che dà un contributo significativo alla qualità della vita. Solo portando le persone sul Naviglio (o fornendo loro informazioni, ma solo in determinati casi), si riesce a far emergere il grande valore di questo territorio in termini di natura, ambiente e, come già detto, apporto alla qualità della vita.

La *mission* è pertanto, in questa strategia di comunicazione, la valorizzazione definitiva del sistema dei Navigli, sia nel senso di renderlo più importante a beneficio della collettività che ne fa parte aumentandone la consapevolezza ed il valore che gli attribuisce, sia in termini prettamente economici, rendendolo cioè capace di generare reddito: un territorio, dunque, da pensare non solo in termini ‘fisici’ e geografici, ma riferendosi anche all’intero tessuto sociale, economico e culturale⁹⁹.

L’iniziativa è stata curata molto grazie al supporto della Regione Lombardia, la quale ha sintetizzato la sua filosofia con lo slogan «Regione Lombardia. Aiuta a volere», e si è posta come interlocutore allo sviluppo, rivolgendosi ai residenti, agli enti pubblici, alle scuole, agli *opinion leader*, agli operatori economici ed a quelli no profit. La Regione ha fornito supporto anche ‘sul campo’ grazie alle Sedi territoriali¹⁰⁰, in comunicazione costante con gli interlocutori istituzionali (media, enti pubblici ed operatori del settore), e grazie agli Spazi regione¹⁰¹, ossia strumenti di comunicazione con il pubblico.

⁹⁸ <<https://naviglireloading.eu/riaprire-i-navigli-a-milano/>>

⁹⁹ Tosi. A (2013), *Master Plan Navigli: una sintesi del progetto*, Politecnico di Milano, p. 25

¹⁰⁰ Id., p. 26

¹⁰¹ Id., p. 26

La Regione ha anche stabilito un *budget* Complessivo della Comunicazione regionale, al quale gli enti territoriali si sarebbero dovuti attenere, ed anche una Strategia di Comunicazione Regionale, che forniva delle linee di sviluppo da cui trarre riferimento¹⁰².

Seguendo le linee-guida della regione Lombardia, pertanto, il Piano Strategico di Comunicazione, rivisto ed approvato definitivamente nel novembre del 2007, ha seguito tre principali azioni comunicative:

- *sensibilizzare*: uno degli obiettivi principali della Regione Lombardia è stato quello di far comprendere alla collettività il valore storico, sociale ed economico dei Navigli, sviluppandone la consapevolezza e garantendone il rispetto;
- *promozionare*: fase naturalmente successiva è stata chiaramente quella di far conoscere le opportunità presenti nel territorio e di incentivare molto l'utilizzo del sito *web* appena creato, interfaccia fondamentale tra Regione Lombardia, addetti ai lavori del Master Plan e cittadini;
- *informare*: infine, si è posta l'attenzione di fornire alle persone ed a tutti i soggetti interessati e potenzialmente coinvolgibili notizie ed aggiornamenti tempestivi e continui sul Master Plan e sulle occasioni migliori per 'vivere i Navigli'.

Infine, nell'implementazione del piano si è cercato di captare un potenziale target di riferimento, individuato principalmente nella famiglia, in quanto i membri della famiglia stessa sono risultati, dalle indagini, essere i primi a poter comprendere, apprezzare e vivere direttamente le occasioni di incontro, tempo libero e divertimento offerti dalla Regione ed in particolare dal Sistema dei Navigli.

In tal senso, al fine di comunicare in maniera razionale ed ottimale con il target-famiglie, sono stati individuati due macroambienti di azione:

- da un lato le scuole, in quanto luoghi nei quali poter incontrare i membri più giovani delle famiglie: si è proceduto, pertanto, all'organizzazione

¹⁰² Id., p. 27

all'interno delle scuole medie ed elementari dell'area dei Navigli di una serie di giornate nelle quali venissero presentati i contenuti 'culturali' relativi al Master Plan ed ai Navigli, nonché le molteplici opportunità di vita del territorio, quali percorsi, escursioni, occasioni di divertimento e sport da vivere assieme alla propria famiglia. Durante queste giornate, inoltre, si è proceduto alla consegna ai ragazzi di materiale informativo (guide, piantine e pieghevoli) e personale (gadget, magliette, cappellini e palloni marchiati con il logo del Master Plan);

- dall'altro i momenti di aggregazione e di incontro sul territorio, dove contattare, invece, le famiglie nella loro interezza: le occasioni più significative e proficue in tal senso sono state individuate essere gli eventi e le manifestazioni che si svolgessero nell'area e che direttamente coinvolgessero le famiglie stesse, e definendo particolari punti di passaggio o incontro in certi momenti (quali, ad esempio, i centri commerciali il sabato pomeriggio).

3.2.3 Le implicazioni gestionali a livello di destinazione

Il piano territoriale del 2010 ha avuto delle implicazioni innanzitutto normative a livello territoriale sul Sistema dei Navigli, avendo efficacia diretta nei confronti dei comuni e delle province compresi nel relativo ambito, secondo quanto stabilito all'art.20, comma 6, della Legge Regionale 12/05).

Il Piano, pertanto, risulta (anche tuttora) prescrittivo¹⁰³:

- «per le modalità di uso del territorio e per la tutela dei valori paesaggistico-ambientali relativi a quegli ambiti ed aree con edifici di interesse e di pregio storico-architettonico, per i quali è previsto il rispetto dei criteri di intervento contenuti nella sezione 2, che riguarda la già citata area tematica del 'paesaggio', per ogni singola azione di Piano. Il Piano, dunque, prescrive i criteri di intervento relativi alle categorie dei manufatti, agli immobili, agli elementi di attrattività, alle architetture rurali tradizionali ed alle

¹⁰³ Regione Lombardia (2010), *Piano Territoriale Regionale D'Area Navigli Lombardi, Allegato A: Documento preliminare all'avvio del PTR*, p. 15

infrastrutture»;

- «per la specifica ‘fascia di tutela di 100 metri’ lungo entrambe le sponde dei canali, e per le interferenze di progetti sovra locali ed infrastrutturali, le cui disposizioni sono contenute nella sezione relativa all’area tematica prioritaria ‘territorio’. Tale fascia deve essere identificata dai Comuni ed è facoltà degli stessi di ampliarla, nel rispetto dei principi del PTR, nel caso in cui si ritenga che alcune porzioni di territorio necessitino di tutela»;
- infine, lo è stato anche per l’ambito interessato dal programma di Expo.

Il Piano, inoltre¹⁰⁴:

- «fornisce indirizzi e criteri per la pianificazione territoriale provinciale e comunale sempre previsti nella sezione relativa al ‘territorio’, in particolare nell’ambito dell’individuazione di aree per la rete verde regionale e la Rete Ecologica regionale (con in questo caso la fascia estesa ai 500 m.); delle piste esistenti, e di progetti per la costruzione della rete ciclabile; delle aree dismesse e degradate»;
- «integra nel territorio le politiche settoriali regionali, in particolare per il turismo e la navigazione, e cerca di portarle a sistema per convogliare tutte le energie e le risorse possibili nell’attuazione del piano, come previsto nella sezione relativa all’area tematica ‘turismo’».

Tali prescrizioni hanno valore dalla data di approvazione del PTR, eccezion fatta per la normativa urbanistica già approvata dai rispettivi comuni. L’efficacia del PTR si misura, inoltre, nel perseguimento degli obiettivi finali e viene valutata periodicamente, ed eventualmente riorganizzata e riorientata, mediante un sistema di monitoraggio dall’Osservatorio permanente della programmazione territoriale, previsto sempre dalla LR 12/05¹⁰⁵.

Il PTR, poi, si deve collegare, adeguandosi, con i piani paesaggistici, i quali sono prevalenti rispetto ad ogni altro strumento normativo, per quanto riguarda la tutela del paesaggio.

¹⁰⁴ Regione Lombardia (2010), *Modalità per la Pianificazione Comunale*, Direzione Generale Territorio e Urbanistica, p. 7

¹⁰⁵ Id., p. 11

Per quanto concerne la pianificazione normativa locale, i compiti fondamentali dall'azione del PTRRA consistono innanzitutto nell' «indicare aree di particolare interesse regionale rinviando la disciplina di dettaglio per alcuni ambiti ad un loro approfondimento progettuale, ed all'inserimento negli strumenti di pianificazione locale».

Le aree facenti parte del territorio ricompreso nelle prescrizioni normative Piano d'Area possono suddividersi in tre differenti tipologie¹⁰⁶:

- aree da salvaguardare;
- aree da sviluppare;
- aree comprese nelle fasce di tutela.

L'individuazione di una vasta area di tutela ha, dunque, certamente fornito un'omogeneità di indirizzi e strumenti per poter governare e gestire il territorio in questione.

All'interno delle fasce di salvaguardia il PTRRA, ancora, prevede la tutela di «alcune opere o edifici di valore storico culturale e paesaggistico particolarmente elevato mediante prescrizioni ed indirizzi da trasferire nella normativa locale, per una loro effettiva valorizzazione, promozione e sviluppo».

Il PTRRA fornisce, inoltre, ai Comuni supporto per individuare criteri per una programmazione territoriale condivisa: in particolare, la perequazione territoriale dell'ambito compreso all'interno del Piano d'Area deve avere da un lato la valenza di supporto e di suggerimento per i singoli Piani di Governo del Territorio, fornisce una modalità di *governance* sovra comunale in un'area composta da una molteplicità di piccoli Comuni, quale quella dei Navigli.

Le azioni strategiche individuate dal PTRRA ricoprono un interesse a livello regionale, coinvolgono delle aree geografiche estese, portano avanti progetti variegati ed interdisciplinari, hanno bisogno di un coordinamento intenso tra vari enti e, quindi, di una *governance* unitaria di livello territoriale.

¹⁰⁶ <<https://www.pgt.comune.milano.it/>>

Le azioni possono attuarsi attraverso gli ‘Accordi di Programma’ ai sensi dell’art. dell’art. 34 del D.Lgs. n. 267/2000, detto ‘Testo Unico delle leggi sull’ordinamento degli enti locali’, oppure ricorrendo ad altre forme di accordi e intese di livello territoriale.

La perequazione, quale strumento per il raggiungimento degli obiettivi del PTR, potrà essere applicata¹⁰⁷:

- al livello di ogni singolo Comune (perequazione urbanistica);
- a livello di ambiti territoriali estesi e comprendenti almeno due Comuni (perequazione territoriale);
- relativamente alla ‘fascia di tutela dei 100 m.’ che il PTR individua lungo entrambe le sponde dei Navigli, caso in cui le aree libere possono avere capacità edificatoria assegnata dallo strumento urbanistico vigente.

I Comuni, poi, nella redazione dei rispettivi piani, possono avvalersi della ‘perequazione urbanistica’ di cui all’art.11 della L.R. 12/2005, come strumento di gestione delle trasformazioni territoriali, identificando quelle aree su cui il PTR vieta l’edificazione per non comprometterne la qualità ambientale come ‘fascia di tutela del sistema Navigli’.

All’interno di un quadro di riferimento complessivo su scala locale, si procede all’individuazione puntuale delle aree libere comprese all’interno della fascia di tutela di 100 metri lungo il corso dei Navigli. Lo sfruttamento della potenzialità edificatoria diventa così possibile solo con la contestuale cessione gratuita al Comune delle aree comprese nella suddetta fascia di tutela 205 la cui volumetria è stata trasferita, mediante atto pubblico. Tali aree verranno così acquisite gratuitamente al patrimonio pubblico delle rispettive Amministrazioni comunali ed utilizzate per attuare gli obiettivi prioritari previsti dal PTR¹⁰⁸.

Successivamente, alla creazione del piano territoriale e dalla sua applicabilità a livello locale, si è fatta strada l’ipotesi di una collaborazione a livello locale tra comuni, il che ha portato alla nascita del Consorzio dei Comuni dei Navigli, nato

¹⁰⁷ Id.

¹⁰⁸ Regione Lombardia (2012), *Piano Territoriale Regionale D’Area dei Navigli Lombardi: Documento di piano*, 2012, p. 9

principalmente dall'emergenza rifiuti nella provincia di Milano ed il continuo scotto da pagare per la gestione ambientale inefficace. Alcuni piccoli Comuni dell'entroterra milanese hanno così sottoscritto una convenzione per la gestione dei servizi ambientali.

Tale iniziativa si prefigge di incentivare la raccolta differenziata, ridurre i rifiuti, uniformare il sistema di gestione, i contratti e i regolamenti degli stessi, e abbassare o almeno contenere l'aumento dei costi correlati ai rifiuti.

Al fine di dare maggiore impulso al progetto e viste le richieste di adesione di altri Comuni limitrofi, l'Associazione Comuni dei Navigli nel dicembre 1997 ha approvato un nuovo accordo, che ha previsto la messa in piedi di un apposito ufficio dedicato alla gestione accentrata del problema dei rifiuti in tutti i comuni associati, per un'utenza di circa 25mila abitanti¹⁰⁹.

Tutti i Comuni hanno aderito all'Associazione, ma in misura maggiore quelli meno popolati, che hanno presentato carenze e difficoltà operative nella gestione e amministrazione dei servizi ambientali.

L'esperienza maturata dall'Associazione ha dato notevoli risultati positivi, tuttavia si è evidenziata la necessità di effettuare un 'salto di qualità'.

A fronte della prospettiva di ampliare notevolmente la propria dimensione, è stata presa poi in considerazione la possibilità di trasformare l'Associazione in Consorzio.

Al fine di soddisfare le esigenze dei Comuni, e a beneficio dei relativi cittadini, si è ravvisata nel 'Consorzio' la forma giuridica ottimale in tal senso: infatti esso, oltre a garantire una cabina di regia strategica per i comuni, consentendo di superare i problemi burocratici nelle procedure tipici dell'associazione, assicura il raggiungimento di alcuni obiettivi, quali una spiccata capacità gestionale ed analitica, elevata forza contrattuale nei confronti dei terzi, enorme potenzialità

¹⁰⁹ <<https://www.consorzionavigli.it/>>

innovativa e la possibilità di realizzare economie di scala con ritorni positivi tangibili per i Comuni facenti parte del Consorzio¹¹⁰.

Dall'ottobre 2004 il Consorzio, riconoscendo la forte vocazione turistica del proprio territorio, ha attivato una struttura con il compito di «promuovere, in un'ottica di sviluppo sostenibile, la conoscenza, la tutela e la valorizzazione dell'area, con lo scopo di offrire ai cittadini e ai turisti che visitano la zona un prodotto di qualità a un giusto prezzo favorendone la fruizione sotto il profilo culturale, paesaggistico, artistico e gastronomico».

Il Consorzio collabora continuamente con comuni, associazioni ed enti locali per la promozione del territorio e dell'offerta turistica. Esso si concentra particolarmente, inoltre, sulla didattica turistico-ambientale per permettere ai ragazzi di conoscere la realtà delle cascine, delle aziende agricole, dei prodotti, dei mestieri e dei punti di interesse lungo i canali dei Navigli.

Dal Piano di Comunicazione è, infine, nata l'idea del Logo¹¹¹, il quale riproduce *ad infinitum* un naviglio azzurro entro due argini di diverse gradazioni di verde; inoltre, le linee ondulate del corso del canale e quelle inferiore e superiore, di diversa tonalità, non si ripetono mai per forma dell'onda, al fine di rappresentare la continua diversità, e particolarità, delle sponde che caratterizza il Sistema dei Navigli Lombardi.

Figura 13: il Logo del Master Plan Navigli



Fonte: Politecnico di Milano

Il Logo ha avuto un fondamentale ruolo di collegamento e di promozione culturale all'interno dell'intero progetto del Master Plan, in quanto è stato inserito accanto al Logo stesso della Regione Lombardia sul materiale consegnato. La Regione lo ha predisposto anche all'interno del portale: www.vivereinavigli.it, un portale

¹¹⁰ Id.

¹¹¹ Tosi. A (2013), *Master Plan Navigli: una sintesi del progetto*, Politecnico di Milano, p. 20

tematico ideato, piuttosto che con riferimento ad un sito, per integrare fra loro i contenuti del Master Plan ed altre sezioni descrittive della vita sui Navigli, e degli aspetti turistici più significativi di questo territorio.

3.3 L'ANALISI DEL TURISMO DELLA DESTINAZIONE

3.3.1 I Navigli nel ciclo di vita della destinazione

Ogni destinazione turistica ha un suo ciclo di vita, ossia un processo evolutivo, caratterizzato da dinamiche simili a quelle presenti nella teoria del ciclo di vita del prodotto. Butler ha individuato 4 fasi, nel 1980, per quanto riguarda la nascita e l'evoluzione di una destinazione turistica, applicabili così alla destinazione in esame:

- *esplorazione*: per quanto riguarda il Sistema dei Navigli, questa fase è durata fino agli anni Ottanta, quando sostanzialmente la vocazione turistica dei Navigli è nata con la scoperta della stessa per quanto riguarda la città di Milano, con lo sviluppo dei primi eventi congressuali e fieristici. All'inizio, infatti, si trattava di un turismo 'mordi e fuggi' per lo più legato a pernottanti nella città di Milano e, a livello di promozione, sempre mosso dagli enti turistici della metropoli lombarda;
- *coinvolgimento*: l'anno cruciale in tal senso è stato il 2007, con l'approvazione del PTRR che ha svolto un'importantissima funzione nel riorganizzare l'area territoriale a livello ricettivo e di offerta turistica. Altro anno fondamentale è stato il 2015 con la crescita del numero di visitatori, grazie anche ad una massiccia campagna promozionale, in concomitanza con Expo Milano.
- *crescita e sviluppo*: il Master Plan del 2010 ha dato una spinta propulsiva fondamentale in tal senso, dal momento che si è riusciti a dare, per la prima volta, la comunicazione al visitatore di un'area unica, coesa e non legata solo alla città di Milano, ponendone in risalto gli aspetti culturali e paesaggistici.

- *stagnazione e declino*: l'area dei Navigli non sembra ancora arrivata a questa fase, essendo ancora il turismo legato molto a singoli comuni e soprattutto al capoluogo lombardo.

3.3.2 Analisi SWOT della destinazione

L'analisi SWOT permette di identificare i punti di forza e di debolezza presenti all'interno del Sistema dei Navigli, nonché le opportunità e le minacce derivanti dell'ambiente esterno.

Ebbene, tra i punti di forza risultano esserci¹¹²:

- sistema infrastrutturale ben integrato, sia nel lungo (aeroporti, ferrovie e autostrade), sia nel corto (Trasporto Pubblico Locale, e servizio ferroviario regionale, ossia Trenord), e livello di accessibilità dell'area è elevato.
- forte presenza di aree a vocazione agricola, funzionali al presidio ed alla tutela dell'area;
- vivace dinamicità imprenditoriale, che trae chiaramente beneficio dalla quella milanese;
- conservazione del tessuto imprenditoriale della piccola manifattura e del settore dei servizi, specie per quanto riguarda il commercio e le attività professionali;
- sistema del commercio fortemente sviluppato e diversificato, con ingente presenza di grandi e medie superfici di vendita;
- nella città di Milano, sistema della ricettività turistico-alberghiera consistente e diversificato che risponde a segmenti di mercato turistico (business, fieristico-congressuale) coerenti con la vocazione della città;
- fenomeno dell'agriturismo in forte crescita;
- sistema di parchi e di aree protette particolarmente articolato ed integrato (ZPS e SIC);
- rilevante superficie territoriale boschiva;
- presenza di un patrimonio storico-architettonico particolarmente interessante.

¹¹² Tosi. A (2013), *Master Plan Navigli: una sintesi del progetto*, Politecnico di Milano, p. 35

I punti di debolezza riscontrabili, invece, sono i seguenti:

- urbanizzazione diffusa e trasferimento della popolazione verso l'entroterra più prossimo alla città di Milano;
- congestione e saturazione del trasporto su gomma;
- piste ciclabili non sempre organizzate in maniera reticolare e sistemica;
- tassi di crescita demografica modesta con aumento della quota degli anziani;
- disomogenea distribuzione delle strutture ricettive, con una concentrazione fitta nella città di Milano;
- concentrazione eccessiva delle strutture commerciali di grande dimensione lungo le principali vie di comunicazione e presso i maggiori centri urbani, con elevato consumo di suolo, nonché problemi di congestionamento del traffico;
- nei piccoli centri urbani, tendenza alla desertificazione commerciale;
- elevata presenza di un'agricoltura insostenibile per l'ambiente;
- forti pressioni insediative a scapito del terreno agricolo, che perde dunque anche la sua finalità di presidio e protezione del territorio;
- processo di riqualificazione, e riuso, a fini turistici, commerciali, artigianali, e sociali, che ha interessato solo una parte del patrimonio architettonico dell'area;
- scarsa attenzione alla tutela del paesaggio e tendenza alla preservazione del singolo bene paesaggistico, decontestualizzandolo;
- interventi di riduzione degli impatti delle opere infrastrutturali sul paesaggio insufficienti;
- scarsa qualità architettonica ed inserimento paesaggistico delle opere infrastrutturali che contribuiscono al loro rifiuto da parte delle comunità interessate.

Per quanto concerne le opportunità, si rilevano i seguenti aspetti:

- miglioramento dell'accessibilità e riduzione del congestionamento del territorio grazie agli interventi infrastrutturali progettati e in corso di realizzazione (Pedemontana, Autostrada Brescia – Bergamo - Milano, Tangenziale Esterna Milano, Alta Velocità ferroviaria);

- elaborazione di piani territoriali su scala comunale;
- possibilità di riqualificare aree dismesse di grandi dimensioni;
- politiche europee di finanziamento per nuove forme di turismo sostenibile (ecoturismo e turismo correlato agli agriturismi);
- sviluppo delle tecnologie per la riduzione e razionalizzazione dei consumi energetici;
- miglioramento e diffusione degli strumenti di analisi ambientale.

Infine, le minacce sono costituite da:

- forti impatti ambientali dovuti alla realizzazione di infrastrutture di attraversamento e insediamento, che comportano un eccessivo consumo di suolo;
- crescita costante complessiva del consumo energetico;
- impatto negativo dei cambiamenti climatici sulla disponibilità delle risorse naturali e sui consumi energetici;
- politiche economiche che incrementano il traffico merci sui tratti stradali;
- impatti ambientali negativi causati dall'inefficienza o dalla scarsità degli strumenti di gestione della domanda turistica.

3.3.3 Analisi di arrivi, presenze, permanenza media e provenienza dei turisti

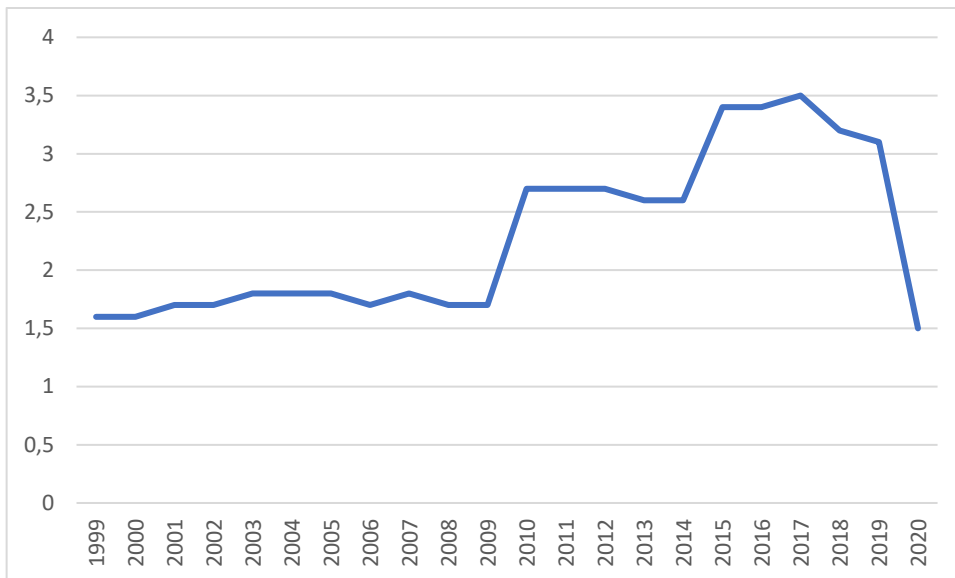
Il Sistema dei Navigli risulta carente, a livello di rilevazione statistica del turismo, poiché risultano abbastanza scarsi i dati ufficiali relativi ai diversi comuni sparsi dell'area, e risultano ancora essere per lo più legati alla città di Milano.

Si è dovuto, pertanto, procedere con l'utilizzo di strumenti secondari, come audit e survey agli enti turistici dei Navigli, grazie ai quali si è potuta elaborare, per quanto possibile, una rilevazione dei numeri di arrivi e presenze all'interno di questa macro-area.

Ebbene, il trend risulta decisamente crescente dal 1999, anno in cui si hanno le prime rilevazioni statistiche ufficiali della città di Milano, ed in parte dell'area dei Navigli: 5.104.634 risultano essere gli arrivi di quell'anno nell'area considerata nel suo complesso, di cui ben 3.732.033 concentratisi nella sola città di Milano. Nel

2015, invece, gli arrivi sono arrivati ad un picco storico di 11.436.520, di cui circa 2/3 sempre a Milano (7.392.538), grazie all'evento dell'EXPO di quell'anno. Gli anni successivi hanno visto un aumento progressivo grazie all'affermazione di Milano come città a forte vocazione turistica a seguito dell'EXPO, per giungere fino a 12.238.621, di cui 8.016.853 nella metropoli lombarda. Il crollo è avvenuto nel 2020, a seguito delle restrizioni di viaggio dovute alla situazione pandemica, con un numero di arrivi pari ad appena 3.457.698, di cui 2.450.738 a Milano, con numeri inferiori al 1999, che costituiva ancora un periodo di nascita dell'area dei Navigli come territorio a vocazione turistica.

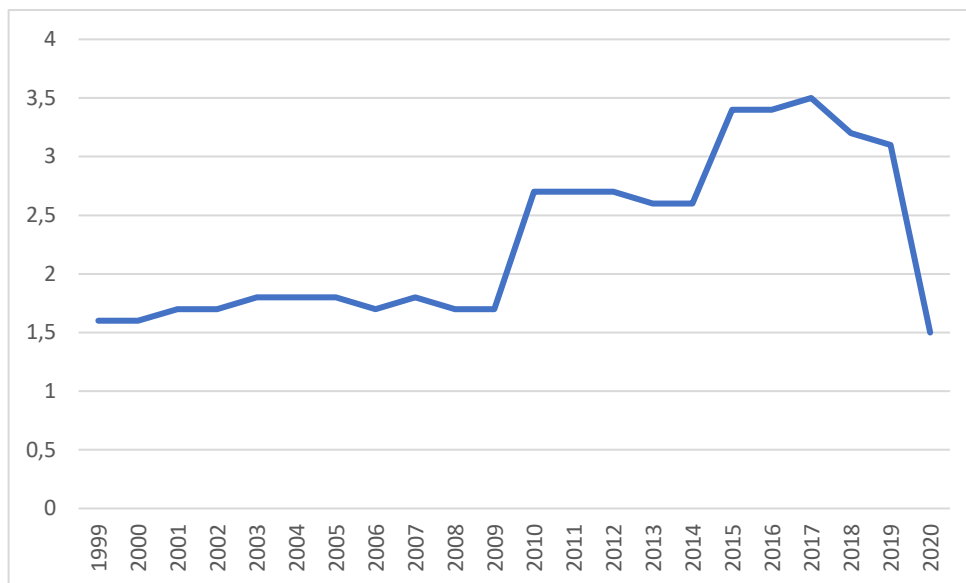
Grafico 2: Arrivi ai Navigli



Rielaborazione personale dei dati da fonti congiunte: Annuario Statistico Regione Lombardia e Consorzio dei Comuni dei Navigli.

In riferimento alle presenze turistiche, negli ultimi vent'anni il numero è risultato essere anch'esso tendenzialmente in aumento, con un aumento significativo nel 2015, sempre grazie all'evento EXPO. Complessivamente il numero delle presenze è aumentato da quota 7.401.817 nel 1999 a ben 21078459 nel 2019, per crollare a quota 5.674.185 nel 2020.

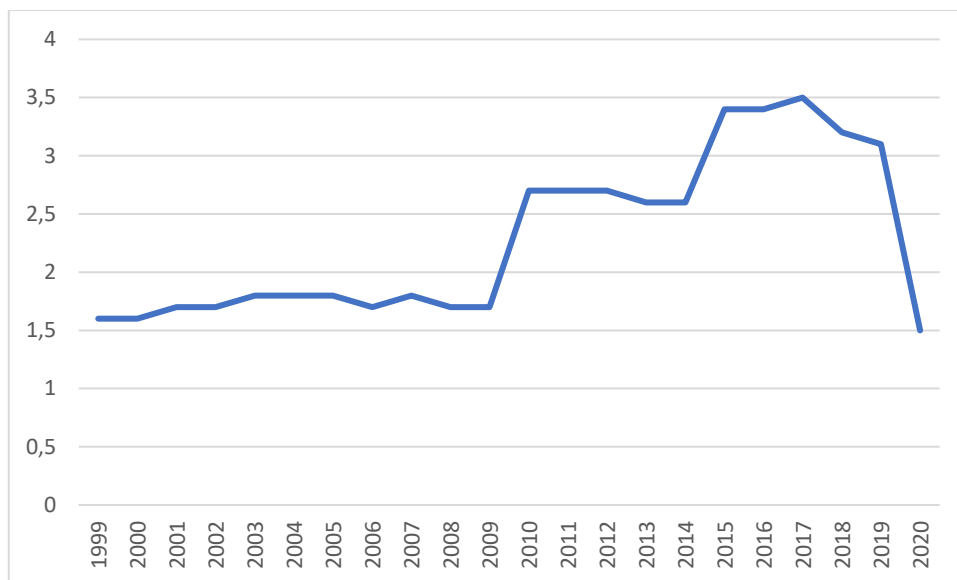
Grafico 2: Presenze ai Navigli



Rielaborazione personale dei dati da fonti congiunte: Annuario Statistico Regione Lombardia e Consorzio dei Comuni dei Navigli.

La permanenza media dei turisti è anch'essa aumentata vertiginosamente. In questo caso si è considerata solamente l'area fuori Milano, dal momento che il territorio dei Navigli consta di un'offerta turistica il più delle volte diversa rispetto alla mera offerta della metropoli lombarda. Nel 1997 il numero medio di giorni trascorsi dai turisti nel territorio dei Navigli si aggirava appena intorno alle 1,6, mentre il valore è andato aumentando dal 2010 gradualmente, a seguito delle numerose iniziative proposte nell'ambito della campagna 'Vivere i Navigli'. Nel 2014 la durata della permanenza media ha toccato quota 2,7. Il valore è andato incrementando ulteriormente a partire dall'anno dell'EXPO, toccando quota 3,5 nel 2017, per poi subire un lieve calo negli anni 2018 e 2019, fino all'anno della pandemia quando si è assestato a 1,4, per la chiusura di molte strutture ricettive, se non durante il periodo estivo, che ha costretto i visitatori a non pernottare.

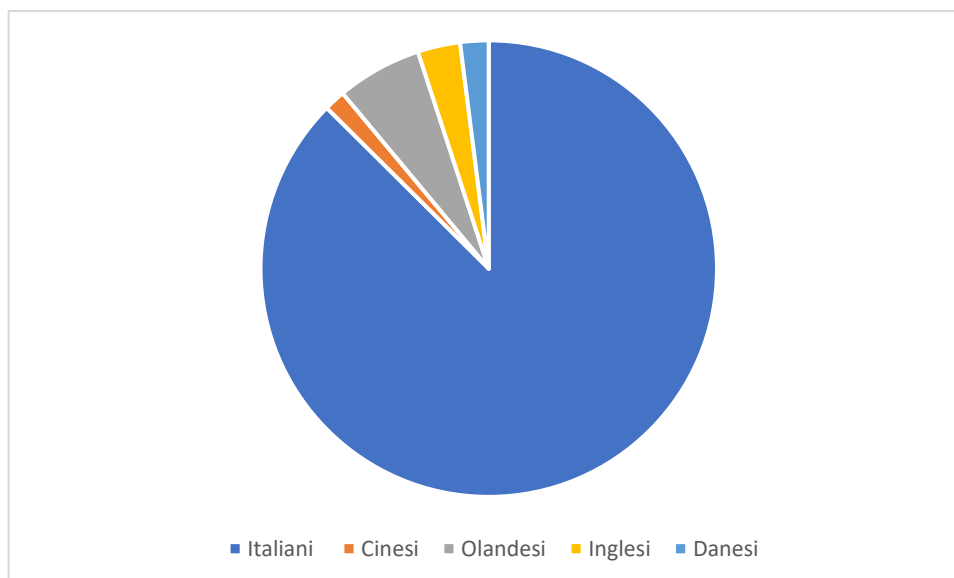
Grafico 3: Permanenza media dei turisti ai Navigli:



Fonte: Consorzio dei Comuni dei Navigli.

Infine, per quanto concerne la composizione geografica dei visitatori, fino al 2015 questi ultimi erano rappresentati per il 98% da turisti italiani (di cui ben il 79% lombardi), per poi vedere una presenza più marcata di stranieri, in particolare cinesi, olandesi, inglesi ed olandesi. Al 2019 questi rappresentano ancora il 13% dei visitatori totali, e nel 2020 non sono arrivati a comporre l'1% per le già note restrizioni di viaggio tra i Paesi dell'Unione Europea e non solo. Tuttavia, grazie al progetto Sware, di cui si parlerà nell'ultimo capitolo, portato a compimento nei risultati durante la prima fase della pandemia, si prevede un incremento dei turisti provenienti dal nord-Europa e dalla Scandinavia, aree nelle quali la cultura delle vie d'acqua risulta essere maggiormente diffusa e radicata.

Grafico 4: Composizione percentuale della provenienza dei turisti dei Navigli al 2019



Fonte: Consorzio dei Comuni dei Navigli

3.3.4 Fattori di attrattiva e numeri della ricettività

L'offerta turistica dell'area dei Navigli si presenta estremamente variegata, anche se ancora in larga parte ancorata a quella della città di Milano. Ad ogni modo essa risulta composta da¹¹³:

- arte e cultura: a Milano e nell'area più generale dei Navigli vi sono ben 27 musei, di carattere etnografico, eco museale, artistico e storico. Nella metropoli è presente il Museo dei Navigli, una dimora storica nella quale vengono spesso organizzati eventi mirati agli amanti di storia, al lavoro imprenditoriale, alla creatività internazionale e ai momenti ludici da voi stessi organizzati. Al suo interno è presente una sezione eco-museale che racconta la storia e la tradizione ambientale dell'area dei Navigli, ed un'altra invece più legata all'arte, con affreschi di Leonardo che ritraggono i canali, con alcuni dei suoi capolavori ingegneristici, da lui ideati;
- cicloturismo: l'area dei Navigli conta ben 110 km di ciclovia che si suddividono sostanzialmente in tre macroaree:
 - a) Naviglio Pavese, un tour su via ciclabile di scoperta della storia, della cultura, della tradizione e dell'arte lombarda che hanno caratterizzato la pianura estesa a Sud di Milano, nell'arco dell'ultimo millennio. Lunga 33 km, nella ciclovia del Naviglio Pavese si trovano barconi oggi

¹¹³ <<https://www.in-lombardia.it/>>

riadattati a dehors di ristoranti e birrerie, ed attraversando la zona industriale meridionale di Milano, si entra quasi immediatamente nella campagna sud di Milano che offre la possibilità di una fitta rete di terreni agricoli e canali minori, sino a giungere alla confluenza con il Ticino nei pressi di Pavia;

- b) Naviglio Grande: sviluppato per 20 km, da Milano ad Abbiategrasso, questo itinerario ciclopedonale percorre il tratto finale del Naviglio Grande, il più antico dei canali che formavano il sistema dei navigli milanesi. Superando il quartiere di Porta Genova, nella zona Sud-Ovest della metropoli, ha inizio l'alzaia, nata a fine Ottocento con vocazione residenziale, oggi scomparsa e intuibile solo dalle numerose corti e dai tanti ballatoi ristrutturati che ne caratterizzano l'edilizia. Oltrepassato Corsico, si giunge poi a Trezzano sul Naviglio, borgo agricolo originariamente chiamato 'Treciano', cresciuto intorno a due conventi (l'uno certosino e l'altro cistercense) ancor oggi visibili anche se trasformati in case private. Successivamente, a Gaggiano, è presente Palazzo Marino, la prima e più evidente testimonianza della serie di ville e residenze di campagna fatte costruire dalla nobiltà e dalla ricca borghesia lungo il Naviglio Grande;
- c) Naviglio Martesana: l'itinerario, di lunghezza circa di 32 km, che scorre lungo la Martesana (ossia il Naviglio che congiunge le acque dell'Adda al capoluogo lombardo) presenta un paesaggio che si immerge nel verde delle cascate e degli antichi casolari che corrono lungo il limite fra la bassa e l'alta pianura milanese. In uscita da Milano, da subito si possono vedere alcune delle prime ville padronali di questo percorso ciclabile. Proseguendo, vi è un gioiello architettonico, ossia la **Villa Alari Visconti**, edificata nel primo Settecento. L'itinerario prosegue giungendo, infine, a Cassano d'Adda, se della nota **Villa Borromeo**, eretta nella prima metà del Settecento ma rivisitata nel 1781 in chiave neoclassica.
- Tradizione enogastronomica: il patrimonio gastronomico dell'area dei Navigli si presenta particolarmente variegato, e spesso e volentieri sopravvalutato: dalla nota cucina milanese si passa però anche al pesce

d'acqua dolce, come la trota o il pesce persico, i quali vengono utilizzati e rivisitati, tra creatività e innovazione, per reinterpretare quelle che nel secolo scorso erano ricette 'povere'. L'area dei Navigli è, inoltre, fornita di Strade dei Sapori per riscoprire i prodotti della tradizione agricola (formaggi e insaccati su tutti) e di Strade del Vino, nelle quali viene offerta la degustazione in particolare del San Colombano, unico vino DOC della provincia di Milano;

- Turismo religioso: numerose sono le vie di pellegrinaggio presenti nell'area dei Navigli, quale il Cammino dei Monaci lungo il Naviglio Pavese, la Via Francisca tra Naviglio Martesana e Fiume Lambro, e il Cammino di San Colombano, che si sviluppa nell'area Sud-Est di Milano, pertanto verso la parte iniziale del Naviglio Martesana, per poi confluire nel lodigiano;
- Turismo 'delle acque': numerosi sono i tour organizzati in barca e in battello lungo le sponde dei canali navigabili, maggiormente sviluppate nell'area del Naviglio Grande e meno invece nella parte della Martesana. Inoltre, il territorio si presta alle pratiche sportive della canoa e del kayak.

Andando alla ricettività, gran parte di essa risulta chiaramente concentrata su Milano e garantisce la possibilità di pernottare in strutture di qualsiasi tipo: alberghi, più o meno di lusso o stellati, Air B'n'B, B&B, mentre nell'area dei Navigli si è sempre più sviluppata, in particolare in concomitanza con l'evento EXPO, la proliferazione di strutture ricettive maggiormente tipiche della campagna, come albergo diffuso, agriturismo, camping, e B&B in alcune residenze di campagna o in alcuni centri agricoli dismessi ristrutturati.

Ad oggi, l'area dei Navigli nel suo complesso, ad eccezione di Milano, conta¹¹⁴:

- 175 alberghi (109 tra 1 e 3 stelle, 14 a 4 stelle, e 12 a 5 stelle);
- 98 agriturismi;
- 54 alberghi diffusi;

¹¹⁴ <<https://www.regione.lombardia.it/>>

- 52 strutture attrezzate per il camping;
- 161 B&B o strutture adibite ad Air B'n'B.

Questi numeri, tuttavia, essendo divisibili su 51 comuni costituendo il Sistema dei Navigli, risultano ancora poco competitivi per poter garantire all'area una dipendenza non particolarmente stretta dalla ricettività milanese.

CAPITOLO QUARTO: BUSINESS ECOSYSTEM E DIGITAL BUSINESS ECOSYSTEM DELLA DESTINAZIONE: IL CASO DEL PROGETTO SWARE

La destinazione dei Navigli si è presentata, come ravvisato nei precedenti capitoli, essere una destinazione particolarmente variegata nella sua offerta, ma risulta avere ancora dei problemi nell'unificazione delle strategie e dei punti di vista.

Il capitolo, ultimo dell'elaborato, in esame prenderà in analisi il caso del progetto Sware, fortemente voluto dall'amministrazione comunale, dei comuni dell'area e della regione Lombardia, per conferire al *terroir* di riferimento una strategia univocamente condivisa e pianificata, collaborando anche con Paesi europei possedenti caratteristiche analoghe, da un punto di vista turistico ed ambientale: sia per 'mettere assieme' le forze del lavoro, sia per trarre spunto dagli eventuali punti di forza che le nazioni collaboratrici presentano. Prendendo spunto dall'analisi del progetto e delle sue implicazioni, attuali e potenziali, a livello di destinazione, si trarranno delle conclusioni sulla condizione, da un punto di vista ecosistemico-turistico, nella quale si trova il Sistema dei Navigli.

4.1 IL PROGETTO SWARE

4.1.1 La mission del progetto: un nuovo modo di ripensare le vie d'acqua

Il progetto SWARE Interreg Europe ha preso le mosse da una *partnership*, fortemente voluta, dalla città metropolitana di Milano, con alcuni enti turistici europei in materia di vie d'acqua, al fine di proporre un modo nuovo di ripensare e sfruttare i canali navigabili dei Navigli: in tal senso, scopo ultimo del progetto è stato quello di trasformare e migliorare le politiche regionali, e di sviluppare programmi atti a tutelare il patrimonio, culturale e naturale, proprio delle vie d'acqua interne.

I Partner del progetto sono stati i seguenti¹¹⁵:

- Association Regio Water (con sede a L'Aia, nei Paesi Bassi), nelle vesti di coordinatore;
- Tipperary County Council (con sede in Irlanda);

¹¹⁵<<https://www.interregeurope.eu/sware/>>

- Città Metropolitana di Milano (nello specifico, Settore Sviluppo economico e sociale);
- PONS Danubii European Grouping of Territorial Cooperation (sito in Slovacchia);
- Vidzeme Planning Region (Lettonia);
- Province of Zuid Holand (Paesi Bassi).

Il Progetto è partito nel marzo del 2017, con l'obiettivo di influenzare le *policy* turistiche regionali in quest'area, riconoscendo che il futuro socio-economico (della città metropolitana di Milano, e delle regioni estere coinvolte a vario titolo nel progetto) dipendesse in maniera preponderante dalla ricerca delle giuste sinergie, tra la conservazione dei valori culturali e naturali delle vie d'acqua a beneficio delle generazioni future da un lato, e l' 'apertura delle porte' di queste risorse turistiche ai visitatori, con una gestione attenta e sostenibile, dall'altro¹¹⁶.

I *partner* si sono impegnati a raggiungere un migliore equilibrio tra protezione e sfruttamento, il più sostenibile possibile, delle risorse naturali e culturali dei canali dei Navigli, attraverso il miglioramento reciproco dei programmi di sviluppo e delle politiche regionali, sulla base del trasferimento di buone pratiche da parte altre regioni partecipanti.

Elemento comune ravvisato in tutte le regioni partecipanti è stato quello di una frammentazione a livello di governance, senza adeguate forme di cooperazione, e pertanto il progetto ha stimolato il più possibile la creazione di nuovi schemi di *policy* e gestione partecipative, con un potenziale molto migliore e maggiormente su larga scala per attuare politiche di sviluppo d'area efficienti.

Logica conseguenza sarebbe stata la maggior presa di consapevolezza da parte degli stakeholder, pubblici e privati, dei responsabili decisionali, ed anche dei residenti del territorio, al fine di stimolarli a approfondire maggiore impegno nella protezione, e nello sfruttamento sostenibile dei beni ambientali e culturali.

Gli obiettivi definitivi, dunque, riassunti nel Documento Programmatico

¹¹⁶ <<https://www.interreurope.eu/sware/>>

dell'Action Plan 2017-2020, sono stati i seguenti¹¹⁷:

- miglior equilibrio tra la tutela e l'utilizzo delle risorse naturali e dell'eredità artistica e culturale dei siti turistici dei Navigli;
- una gestione del patrimonio territoriale maggiormente efficace, coesa ed integrata;
- la sollecitazione agli stakeholder all'impegno verso una valorizzazione sostenibile del patrimonio esistente;
- maggior coinvolgimento degli abitanti in tal senso.

4.1.2 La fase uno del progetto: State of Art

La prima fase ha preso le mosse nella primavera del 2017, ed è stata volta a definire lo 'State of art' della destinazione Navigli, al fine di evidenziare le condizioni attuali del territorio in esame, e di raccogliere buone pratiche e problemi eventualmente riscontrati nell'organizzazione e nella gestione delle città metropolitane di Milano e degli enti *Partner*.

L'indagine è stata svolta attraverso interviste strutturate e semi-strutturate, rivolte sia a dipendenti pubblici di enti locali milanesi e di altre Città Metropolitane, sia a soggetti attivi, testimoni ed osservatori impiegati nella gestione e valorizzazione delle vie d'acqua.

In tal senso, è stata avviata la creazione delle c.d. Zone Omogenee, a seguito di un percorso normativo partito nel 2015, con l'approvazione, da parte della Regione Lombardia e della Conferenza metropolitana dei Sindaci del territorio, del Regolamento delle Zone omogenee della Città metropolitana: secondo quest'ultimo, ci si sarebbe avviati alla costituzione di un'organizzazione in forma associata di servizi comunali finalizzata all'esercizio delegato di funzioni, in materia turistica, di competenza metropolitana, mediante l'organizzazione presso le Zone Omogenee di uffici comuni con le amministrazioni comunali e le Unioni di Comuni¹¹⁸.

¹¹⁷ Id.

¹¹⁸ <<https://www.cittametropolitana.mi.it/>>

Nel 2017, il Consiglio metropolitano di Milano ha deliberato l'approvazione dell'Intesa (sottoposta l'anno precedente all'attenzione della Conferenza Permanente Regione Lombardia-Città Metropolitana di Milano) sulle Zone Omogenee e ha riconosciuto la suddivisione del territorio metropolitano in 7 Zone Omogenee, oltre al comune di Milano in sé.

La creazione delle Zone Omogenee è stata portata avanti con l'idea di semplificare e di rendere univoca la base per le indagini quali-quantitative che si sarebbero compiute a partire dal medesimo anno di approvazione dell'Intesa.

Ebbene, nel 2018, grazie al decreto n.224 in materia di riorganizzazione della Città Metropolitana, è avvenuta la creazione di una struttura a matrice trasversale, che ha messo in relazione tre diverse Aree di linea, ossia Infrastrutture, Sviluppo Economico, e Ambiente e Tutela del territorio, con l'obiettivo di creare una forte integrazione tra le risorse appartenenti ai diversi settori e servizi, incentivando il lavoro in team e migliorando l'orientamento, da parte degli enti territoriali, verso i singoli Comuni.

Sulla base di questa neoformata organizzazione, la supervisione SWARE ha avviato un percorso di analisi, mediante indagini rivolte ai principali attori, interni ed esterni, dell'amministrazione metropolitana, al fine di far emergere 'aspettative attese e disattese' nonché 'buone pratiche' e 'principali problemi riscontrati'.

L'analisi quali-quantitativa si è suddivisa in tre fasi¹¹⁹:

- la prima ha visto un primo confronto diretto con i quadri dell'ente coinvolti nella Direzione di Progetto sulle Zone Omogenee, seguito da un questionario esteso a tutti i responsabili di servizio;
- successivamente, sono stati coinvolti i Sindaci dei comuni della città di Milano, ai quali è stato sottoposto un questionario online;
- da ultimo, sono stati intervistati, a tal scopo, professionisti, tecnici, giuristi e docenti universitari che hanno contribuito a diverso titolo alla nascita e formazione delle Zone Omogenee

¹¹⁹ Id.

4.1.3.1 I risultati dell'analisi

Per quanto riguarda la prima fase, il questionario è stato proposto a tutte le Posizioni Organizzative dell'Ente delle Zone Omogenee, con una percentuale di partecipazione del 51,5%¹²⁰.

Nei primi quesiti è stato chiesto in che misura l'attività di propria competenza sia volta a fornire servizi di supporto ai Comuni, e circa il 31% ha dichiarato di fornire tutti i servizi a livello di Zona Omogenea, mentre il 25% ha risposto di fornire solo una parte dei servizi, ed il restante 44% di non fornirne nessuno. Per quanto riguarda il monitoraggio di questi servizi, nella maggior parte dei casi è prevista la stesura di un report periodico. Solo il 7% dichiara che non è previsto alcun sistema di monitoraggio.

Inoltre, sono previsti nella maggioranza dei casi degli incontri coi Comuni. In questi incontri la maggior parte degli intervistati si rapporta o coi Sindaci, o con un Assessore, o con un funzionario o dirigente di struttura.

Per quanto riguarda, poi, la seconda parte del questionario, relativa agli ostacoli alla gestione dei servizi a livello di Zona Omogenea, gli intervistati ravvisano tre ordini di problemi:

- l'assetto interno della Città Metropolitana;
- problemi di natura normativa;
- ritardi nell'attuazione delle Zone Omogenee.

Gli intervistati individuano, poi, una serie di azioni positive da intraprendere per favorire una gestione dei servizi a livello di Zone Omogenee: campagne di promozione delle Zone Omogenee sia all'interno di Città Metropolitana sia nei Comuni; completamento dell'iter legislativo che regola le Zone Omogenee; pianificazione territoriale a livello di Zone Omogenee; azioni/servizi di reale interesse da proporre ai Comuni.

Per quanto riguarda le funzioni di competenza di Città Metropolitana, secondo gli intervistati ci sono una serie di attività che sarebbero gestite meglio a livello di Zone Omogenee. Queste attività sono molteplici: alcune legate al tema ambientale (gestione rifiuti, sostenibilità ambientale, rigenerazione territoriale); altre attinenti

¹²⁰ <<https://www.cittametropolitana.mi.it/>>

alla scuola (programmazione e gestione degli spazi in orari extra-scolastici); altre ancora riguardano l'omogeneità delle procedure (autorizzazioni, gare/concorsi ecc.); infine, le attività connesse a trasporti e mobilità (gestione delle strade, sicurezza, progettazione stradale).

Per quanto riguarda le azioni positive da intraprendere al fine di aumentare l'adesione dei Comuni ai servizi erogati in forma associata, gli intervistati ritengono che sia necessario favorire: l'erogazione di contributi finanziari ai Comuni, la creazione di tavoli di lavoro, l'attivazione di politiche di coordinamento intercomunali; pubblicità e visibilità dei servizi offerti e una maggiore divulgazione dei casi positivi di gestione a livello sovracomunale.

Infine, gli ostacoli ad una piena attuazione delle Zone Omogenee sono, per gli intervistati, principalmente due: la paura dei Comuni di perdere il controllo dei processi e il non riconoscimento da parte loro delle Zone Omogenee. In 6 hanno dichiarato che non ravvisano alcun ostacolo.

In generale, le Posizioni Organizzative dell'ente ritengono che le Zone Omogenee non vengano ancora percepite dai Comuni come un'opportunità vantaggiosa.

Nella seconda fase, invece, il questionario è stato sottoposto ai 133 comuni¹²¹ costituenti la Città Metropolitana di Milano, e vi hanno aderito in maggioranza sindaci (per circa l'87%), ed a seguire vicesindaci e assessori o tecnici, per una partecipazione totale, a livello territoriale, del 51%. Scopo dell'indagine era sondare le opinioni di Sindaci e amministratori dei Comuni delle Zone Omogenee di Milano in merito allo stato di attuazione delle stesse e alle aspettative connesse.

Rispetto al livello di consapevolezza degli intervistati in merito all'istituzione delle Zone Omogenee, l'89% del totale ha dato risposta affermativa; l'80,9% degli amministratori comunali è risultato essere a conoscenza dell'approvazione da parte del Consiglio Metropolitano del Regolamento che disciplina gli organi ed il funzionamento delle Zone Omogenee, e la maggior parte di loro (79%) considera adeguate le nuove forme di collaborazione e confronto istituzionali previste per il funzionamento delle Z.O.

¹²¹ Id.

Sono arrivate anche indicazioni sul ruolo del ‘Coordinatore’, che si ritiene non debba avere seguire una logica prettamente esecutiva, bensì bottom-up, con un numero adeguato di occasioni di confronto. A tal proposito è emersa anche la necessità di un maggior numero di incontri tra coordinatori e Sindaco metropolitano.

Complessivamente, il giudizio generale sulle Zone Omogenee è risultato essere positivo¹²², anche se è stato osservato che l'esperienza è ancora in una fase iniziale, data la breve vita delle nuove organizzazioni territoriali: l'88,2% degli intervistati ritiene infatti che l'istituzione della zona omogenea rappresenti qualcosa di prevalentemente positivo. Emerge chiaramente quanto il campione risulti compatto nel considerare le Zone Omogenee come un passo avanti verso un obiettivo di uniformità ed efficientamento amministrativo a livello sovracomunale, di sviluppo strategico territoriale e di miglioramento dei servizi alla cittadinanza. Tra tutti gli aspetti positivi rilevati, meno convincente per gli intervistati risulta quello della ‘semplificazione al lavoro dei Sindaci’.

Solo il 15% dei comuni ha manifestato un parere negativo riguardo l'istituzione delle zone omogenee. Tra gli aspetti negativi indicati, quelli che hanno trovato maggiore riscontro tra gli intervistati sono la difficoltà di attuazione delle intese sovracomunali ed una perimetrazione che non rispecchia le realtà territoriali. A questi si aggiungono il timore, seppur contenuto, che il funzionamento delle Zone Omogenee possa limitare ulteriormente il potere decisionale dei Comuni ed un'incertezza sulla effettiva capacità di raccordo e coordinamento alla base dell'organizzazione e del funzionamento delle Zone Omogenee a supporto dei Comuni.

Agli intervistati è stato poi chiesto di indicare quali servizi si presterebbero meglio ad essere gestiti in forma associata a livello di Zona Omogenea ed è emersa una certa compattezza nelle risposte che ha visto ai primi tre posti¹²³:

- Trasporti;
- Servizi sociali;
- Polizia Locale.

¹²² Id.

¹²³ Id.

Per quanto riguarda le azioni positive da intraprendere al fine di accelerare il funzionamento delle Zone Omogenee gli amministratori consultati ritengono che sia necessario favorire:

- un confronto continuo e un coordinamento stabile con una regia metropolitana in un luogo definito che garantisca incontri periodici tra i sindaci;
- progetti strategici di zona;
- una dotazione finanziaria autonoma con potere di spesa;
- vantaggi economici finalizzati alla sottoscrizione di convenzioni;
- uno staff di risorse umane dedicate;
- la definizione di una struttura e deleghe definite;
- costituzione di comitati.

Nella terza ed ultima fase, sono state condotte interviste nell'estate del 2020 a testimoni

ed osservatori che a vario titolo professionale (professionisti, tecnici, giuristi e docenti universitari) hanno contribuito alla creazione ed allo sviluppo delle Zone Omogenee.

Si è trattato in tal caso di un questionario semi-strutturato, finalizzato a raccogliere prospettive attese e stato dell'arte circa l'effettivo funzionamento delle Zone Omogenee e per raccogliere suggerimenti per indirizzare i lavori futuri in tal senso. Sono state macro-considerazioni¹²⁴:

- L'intervento del governo in materia di Zone Omogenee viene giudicato complessivamente incompiuto e poco chiaro e questa situazione non semplifica il lavoro degli amministratori e degli Enti che nel caso della Città metropolitana di Milano si ritrovano a gestire una struttura e un territorio molto complessi: si richiedono, pertanto, un'attenta e precisa valutazione e di conseguenza di un tempo maggiore per organizzarsi rispetto ad altre città metropolitane. Inoltre si è osservato un sostanziale depauperamento di risorse economiche, personale tecnico e funzioni fondamentali.

¹²⁴ Id.

- Viene però evidenziata anche una caratteristica positiva della L.56/2014¹²⁵: essa lascia alle Città metropolitane un certo grado di libertà, che consente loro di interlocutori fondamentali anche a livello europeo, e che diventano così in grado di attirare fondi e finanziamenti, anche tramite privati.
- Per far funzionare le Zone Omogenee risulta prioritaria e fondamentale l'organizzazione di un sistema di *governance* di tipo *bottom-up*: la Città metropolitana deve aiutare i Comuni a collaborare tra di loro e ridurre attriti e conflittualità, ciò consentirebbe inoltre di diminuire i costi e aumentare l'efficacia degli interventi. Il singolo piccolo Comune, infatti, non ha *chance* di poter dialogare con i grandi Comuni, ma, attraverso le Zone Omogenee, ha più possibilità di far valere le proprie istanze e di poter trovare una soluzione condivisa.
- Per una migliore organizzazione e gestione del territorio servono, da un lato portavoce e coordinatori locali, e dall'altro Account Manager e Project manager individuati all'interno del personale della Città metropolitana: devono essere figure con una valenza sia tecnica che politica: in tal senso, gli intervistati hanno portato come esempio a cui ispirarsi gli analoghi casi delle Città metropolitane di Torino e Bologna, considerate le più organizzate e all'avanguardia.
- Le Città metropolitane devono difendere il loro ruolo e rivendicare maggiori deleghe, ma allo stesso tempo devono organizzarsi per coordinare il territorio e facilitare le relazioni tra i Comuni.

4.1.3 Fase due del progetto: l'Action Plan

Dopo aver effettuato un'analisi dello 'stato dell'arte' del sistema gestionale e governativo nell'area dei Navigli Lombardi, i Partner del Progetto si sono cimentati con la realizzazione dell'Action Plan: nella conferenza del luglio 2019, ne è stato presentato il piano organizzativo, il quale ha previsto una serie di attività, ossia di 'good practice', a carico degli stakeholder locali. L'Action Plan è servito, inoltre, ad evitare ostacoli ed. allo stesso tempo, a massimizzare gli effetti positivi, aiutando gli attori locali ad apportare un beneficio considerevole alla comunità dei Navigli.

¹²⁵ Approvata dall'allora Ministro del Turismo Graziano Delrio, durante la Legislatura Renzi, per la disciplina delle Zone Omogenee

La Strategia del Piano D’Azione si è basata sul precedente lavoro di quattro ‘Thematic Working Groups’, ciascuno dotato di un *background* e di strumenti culturali operativi che fossero in grado di analizzare il patrimonio storico ed ambientale dei Navigli, e di definirne le strategie di tutela e valorizzazione.

I Gruppi tematici sono stati così suddivisi¹²⁶:

- Gruppo 1: mobilità lenta ed itinerari turistici (inclusi canali, percorsi della storia e connessione inframobilità);
- Gruppo 2: infrastrutture adibite ad uno sfruttamento il più sostenibile possibile dell’*heritage* naturale e culturale;
- Gruppo 3: ristorazione, ricettività e servizi *leisure*;
- Gruppo 4: piattaforma web integrata e marketing territoriale.

I gruppi si sono, poi, cimentati in alcuni aspetti preponderanti, quali le *good practises* già avviate, il project management (progetti già conclusi, progetti in corso e progetti da sviluppare) e gli stakeholder coinvolti.

Sulla base di queste considerazioni, si è proceduto alla definizione delle fasi dell’Action Plan, suddiviso in 11 *steps*:

- Elaborazione e messa in funzione di una piattaforma digitale strategica in grado di rappresentare l’intero sistema dei Navigli lombardi;
- Contatti continui con le autorità pubbliche e private che gestiscono il territorio dei Navigli;
- Contatti con le industrie culturali e creative operanti nel territorio;
- Scelta delle good practice sulle quali costruire il sistema generale del Piano d’Azione;
- Messa in atto, da parte della Città Metropolitana di Milano, di una cabina di regia strategica dell’intero Piano;
- Accordi tra gli stakeholder in tema di: cooperazione, comunicazione, capacità creativa, potenziale occupazione e ‘*green jobs*’ (per l’elaborazione di modalità di business più sostenibili);
- Confronto tra i punti salienti dell’Action Plan della Città Metropolitana con

¹²⁶ <https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/SWARE>

gli analoghi delle regioni Partner;

- Definizione di un format, di comune accordo con le Regioni partner, al fine di inserirvi possibili temi ed azioni preponderanti in comune;
- Presentazione delle raccomandazioni alle autorità politiche del territorio per influenzarne l'azione;
- Lancio di un Pilot Action in grado di supervisionare, 'dietro le quinte', i risultati e gli effetti del Piano D'Azione.

L'Action Plan è stato, dunque, pensato per la definizione e messa in atto pratica delle strategie di valorizzazione, tutela ed utilizzo sostenibile del patrimonio culturale e naturale delle Vie D'Acqua, orientando i *decision maker*, pubblici e privati, su questa prospettiva; utile in tal senso si è rivelato, anche il supporto e l'integrazione con le policy seguite nelle regioni Partner, elementi che hanno portato alla definizione di sei *propositions*, espletatesi per l'appunto in *best practices*, ciascuna concernente un diverso ambito dell'offerta turistica dei Navigli Lombardi ¹²⁷.

1. *Pilot Action 'Mappa della Comunità dell'Ecomartesana'*. La voce del territorio. è consistito in un progetto pilota portato avanti da comuni, enti privati, associazioni di categoria ed istituzioni in collaborazione con l'Ecomuseo della Martesana con la supervisione della Città Metropolitana di Milano. Il progetto si è focalizzato sul Naviglio della Martesana, con la finalità di riscoprire il patrimonio tangibile ed intangibile alla base dell'identità storica della Martesana. In questo contesto, numerose sono state le lezioni apprese dai *co-worker* coinvolti nel progetto:

- il miglioramento nella fruizione del patrimonio tangibile e non dalla provincia del Zuid Holoand;
- manifestazione delle identità e delle tradizioni locali nelle loro più svariate forme dal partner lettone;
- sviluppo integrato di partnership, sia a livello pubblico sia privato, dal Zuid Holoand e dal partner irlandese;
- promozione turistica tramite un training intensivo dalla Slovacchia e

¹²⁷ <https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/SWARE>

dall'Irlanda;

- coinvolgimento massivo della comunità locale sempre da Irlanda e Slovacchia.

2. *Il miglioramento e l'incremento dell'uso turistico del patrimonio storico, culturale ed architettonico, legato al sistema di canali navigabili dell'entroterra, in particolare attraverso:*

- Il ripensamento del precedente progetto Abbeys Road, in partnership con Parco Agricolo Sud Milano, Parco Valle del Ticino e Fondazione Ca' Granda (diretta dall'Ospedale Maggiore di Milano), per rivalorizzare l'Abbazia di Morimondo ed il vecchio borgo di Falavecchia;
- Il re-utilizzo delle vecchie fabbriche rurali e dei borghi per obiettivi, turistici e didattici, lungo il Naviglio di Bereguardo, in partnership con la Fondazione Ca' Granda per la realizzazione di attrattori e di itinerari culturali.

I punti di forza tratti in riferimento dai partner sono stati:

- L'efficace combinazione di politiche pubbliche e private nella progettualità del turismo dallo Zuid Holoand;
- Fruizione efficace del patrimonio paesaggistico dal Regio Water (Paesi Bassi), dallo Zuid Holoand e dal Tipperary County (Irlanda);
- Una visione ed una partecipazione incentrate sulla comunità locale dagli irlandesi;
- La creazione di un network efficiente di good practice e di stakeholder coinvolgibili dallo Zuid Holoand;
- Sempre da questi ultimi, la promozione adeguata della creatività, dell'innovazione, della ricerca e delle attività imprenditoriali correlate al settore turistico;
- La manifestazione delle tradizioni locali nelle più svariate forme dagli slovacchi;
- Una buona governance, congiuntamente pubblica e privata, nel recupero e nel restauro delle costruzioni rurali dalla Regio Water irlandese;
- L'implementazione di una campagna promozionale in grado di dar

voce alla comunità locale da olandesi e slovacchi.

3. *Una corretta gestione delle alzaie e dei percorsi ciclopedonali*: il progetto, sorretto dal Dipartimento ai Lavori Pubblici della Città Metropolitana di Milano, si è incentrato sulla localizzazione e successiva realizzazione di alcuni punti di sosta strategici e di aree di servizio per gli amatori del ciclismo, sotto la stretta supervisione del ‘pilota’ Ecomuseo della Martesana. La finalità ultima è stata quella di combinare la tutela delle rive dei canali dell’entroterra, con le piste ciclabili ed i percorsi pedonali.

Ottimi sono spunti di lavoro sono arrivati da:

- Pons Danubji, per quanto concerne lo sviluppo territoriale sfruttando la mobilità lenta come primo fattore propulsivo;
- Sempre il partner slovacco, per il rafforzamento dell’idea che il turismo ciclistico possa riunire territori slegati tra di loro, sia per la copertura delle distanze, sia per gli spostamenti sostenibili e poco impattanti sulle località;
- Regio Water, Zuid Holandaand e Tipperary County per l’utilizzo efficace e sostenibile del patrimonio paesaggistico;
- Promozione della creatività dai sud-olandesi.

4. *Un progetto di ripresa della navigazione ‘soft’*: il progetto si è sviluppato, nuovamente sotto la supervisione dell’*Action Pilot*, per quanto concerne il Naviglio della Martesana e quello Pavese, e nell’ambito del restauro della Conca dell’Incoronata a Milano, al fine di incentivare la navigazione lenta come mobilità sostenibile, in grado di generare benefici impatti ambientale, e di svilupparsi congiuntamente alla riscoperta del patrimonio culturale e paesaggistico dei sopracitati canali. Il Consorzio dei Comuni dei Navigli è intervenuto in questo senso mettendo in piedi una partnership con l’Officina del Gusto, presso il paese di Moirago, lungo il Naviglio Pavese, e grazie a questo impegno si è realizzato un efficace collegamento con gli itinerari del gusto, concentrati sui prodotti a km 0 della ruralità sud-milanese.

Elementi di ispirazioni sono stati rappresentati da:

- Promozione della creatività, dell'innovazione e dell'economia locale dal Tipperary County;
- Integrazione delle politiche di management culturale, su scala pubblica e privata, dal Zuid Holoand;
- Integrazione con gli strumenti gestionali e decisionali, legati alla tutela e promozione del territorio, dell'eco-turismo e di quest'ultimo come fonte di ricchezza, da slovacchi, sud-olandesi ed irlandesi;
- Cooperazione tra le diverse voci istituzionali, con specializzazione ciascuna nelle rispettive competenze, da Zuid Holoand e Regio Water;
- Restauro e tutela delle rive e delle opere idrauliche dalla Regio Water.

5. *Restuario del Naviglio di Paderno*: il progetto ha mosso i primi passi da un antecedente studio che ha posto nuovamente in auge le rive Vinciane del Naviglio di Paderno, in collaborazione con il Parco Adda Nord e l'Ecomuseo Adda di Leonardo.

Per la realizzazione la lezione imparata ha riguardato:

- L'integrazione con gli strumenti decisionali nella valorizzazione del paesaggio e del territorio dagli slovacchi;
- La cooperazione a vari livelli istituzionali nei programmi culturali e negli scambi di informazioni e di contenuti, su scala sia locale sia regionale, dallo Zuid Holoand;
- In che modo tutelare le risorse naturali e come reperire finanziamenti in tal senso da Tipperary County;
- Come realizzare sponsorizzazioni efficaci e come combinarle a livello pubblico e privato dalla Regio Water.

6. *Progetto di gestione della visibilità e del networking per le vie d'acqua dell'entroterra*. Si è trattato dell'ultima fase dell'Action Plan, finalizzata a conferire una visibilità adeguata al sistema territoriale dei Navigli, ed a fornire uno strumento di network per la gestione integrata, sia a livello

operativo, sia a livello digital. Questo step si è espletato su 3 elementi:

- Creazione di una piattaforma Web e di un Network di attività di marketing, in collaborazione con associazioni di categoria, enti locali ed agenzie turistiche, per permettere all'esterno la conoscenza approfondita e consapevole del territorio, e interpretare al meglio le aspettative e le esigenze sia dei visitatori potenziali e della comunità locale, nonché le opportunità progettuali per gli stakeholder;
- Creazione di un Centro Informativo e Interpretativo Permanente, in grado di catalizzare tutte le attività di marketing territoriale previste nel Network;
- Un management plan, capace di accogliere forme di partnership, sponsorizzazione e finanziamento, con un chiaro riferimento alla responsabilità sociale degli imprenditori, ed alla possibilità di ridurre alcune spese per attività culturali dal fardello finanziario degli stakeholder.

Da ultimo, gli elementi di spunto sono stati i seguenti:

- Manifestazione delle tradizioni regionali da Vidzeme;
- Implementazioni di solide partnership per piani di management culturale da Zuid Hoolaand e Tipperary County;
- Promozione della formazione professionale intensiva, per poter usufruire di operatori di settore qualificati, da Vidzeme;
- Cooperazione a livelli e funzioni diverse da Zuid Hoolaand;
- Partecipazione a programmi e scambi culturali dalla Regio Water;
- La progettazione di un'efficace campagna di marketing, che inglobasse pubblici e privati allo stesso tempo, dai sud-olandesi.

4.1.4 Conferenza finale e risultati acquisiti

Il progetto si è concluso ufficialmente con la Conferenza Stampa dell'8 ottobre del 2020, in modalità semi a distanza, e in quest'occasione si sono mostrati i risultati finali del lavoro portato avanti per ben 4 anni, e con una stretta reciproca collaborazione, su varie scale: locale, provinciale/ metropolitana, regionale ed

intraregionale/ intra-nazionale.

L'implementazione dell'Action Plan della Città metropolitana di Milano ha tenuto, dunque, conto delle lezioni apprese negli scambi internazionali ed ha permesso di comprendere come una valorizzazione ed uno sviluppo bilanciati e sostenibili per le vie d'acqua interne occorre investire per realizzare interventi mirati sui siti di maggiore rilevanza strategica. Tuttavia, al contempo, è risultato altrettanto importante curare il contesto, ossia implementare politiche di salvaguardia idrogeologica e di ripresa della navigabilità soft, in quanto fattore di spinta di un turismo lento, competente, acculturato, e rispettoso del patrimonio culturale, delle infrastrutture e della identità tradizionale dei luoghi attraversati dai canali dei Navigli.

Le *good practice* che SWARE ha promosso a livello europeo sono state sostenute dall'ambizione di coinvolgere operatori tecnici competenti, e di alto profilo professionale, affrontando con altrettanta professionalità la realtà dei territori e recependo le potenzialità insite nel territorio, per concretarle in progetti operativi.

La Città Metropolitana di Milano si è impegnata a candidare i progetti dell'Action Plan al finanziamento del Recovery Fund, con responso positivo del Ministero del Turismo¹²⁸.

Il confronto diretto e persistente tra Città metropolitana di Milano e l'assessorato alla Cultura della Regione Lombardia, inoltre, ha permesso il trasferimento degli elementi di innovazione tratti dalla 'lezione' del progetto SWARE ai meccanismi di attuazione del POR¹²⁹, finanziato da fondi europei diretti allo sviluppo regionale.

Durante la fase 1 del progetto, Città Metropolitana ha proposto alla Regione di includere gli attrattori culturali nei criteri di finanziamento dei propri bandi: si è proceduto, dunque, al sostenimento economico delle associazioni del terzo settore (direttamente o indirettamente correlate al turismo) che lavorano per promuovere l'identità, la cultura e le tradizioni dei canali dei Navigli: così, nel 2019 Regione

¹²⁸ Disposizione del Ministro dei Beni Culturali e del Turismo, Alberto Bonisoli, ex. Legislatura Conte, convertito in Legge Regionale 135/2018

¹²⁹ Piano Operativo Regionale (2018-2021)

Lombardia ha incluso questi criteri nei suoi bandi ed ha finanziato tutti i progetti che li comprendevano. Il risultato ottenuto è stato significativo: i fondi ammontavano a 5 milioni di euro, di cui 4 sono stati destinati all'organizzazione di eventi culturali e creativi, ed imprese correlate al settore culturale e creativo, ed il restante milione ad operatori turistici/commerciali dell'area.

Il gruppo di lavoro istituito, inizialmente per gruppi tematici, per il progetto SWARE ha collaborato positivamente ed ha conseguito anche risultati tangibili, che sono i seguenti¹³⁰:

- La Diga del Panperduto a Somma Lombardo, un monumento del XIX secolo, un gioiello di idraulica industriale, costituisce un bene fondamentale per l'economia e la cultura del territorio, dal momento che è il principale canale di rifornimento dell'acqua tradizionalmente riscontrabile nella città di Milano: qui, infatti, vengono controllati reflusso idrico ed eventuale contaminazione dell'acqua. La diga è stata completamente riqualificata e resa visibile al pubblico, con una sezione dedicata al legame Milano-Navigli per il consumo idrico cittadino, ed ampi spazi dedicati a famiglie, ciclisti ed amanti della balneazione rivierasca. Per i Criteri 1¹³¹ e 5¹³² previsti dall'UNESCO, **la storica diga di Panperduto** è entrata a far parte del Patrimonio dell'Umanità per le opere di irrigazione e nel 2020 è stata candidata a far parte del Patrimonio dell'Umanità dell'UNESCO. Questa riqualificazione ha conferma che lungo le vie navigabili interne esistono opere di grande valore tecnico, culturale e turistico;

¹³⁰ <https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/SWARE/>

¹³¹ Il bene culturale rappresenta un capolavoro del genio creativo umano

¹³² Il bene culturale rappresenta un esempio umano eccezionale dell'utilizzo di risorse territoriali o marine

Figura 14: la Diga di Panperduto



Fonte: Akronos srl

- il Naviglio Martesana è stato oggetto di un progetto di riqualificazione importante, avviatosi nell'estate del 2019 ed ancora in corso di svolgimento, per ostacoli dovuti alla situazione pandemica: alla base vi è stato uno studio di fattibilità che ha permesso, almeno, per ora, in parte, la creazione lungo le sponde del canale di varie stazioni cicloturistiche, attrezzate ed integrate anche con altri progetti di promozione e coinvolgimento culturale. L'iniziativa è stata apprezzata anche dalla Fondazione di Comunità Milano-Adda Martesana, che lo ha indicato come progetto emblematico, innovativo ed originale, tanto che la Fondazione stessa si è mostrata disponibile a finanziare gran parte del progetto, chiaramente contando anche sulla disponibilità di imprenditori e amministrazioni locali, specie su base regionale;
- il Naviglio di Paderno, invece, si trova ad uno stadio più avanzato nel progetto di riqualificazione, tanto che il piccolo Santuario gioiello della Madonna della Rocchetta, raggiungibile partendo dall'alzaia ciclopedonale che fiancheggia il fiume Adda in località Paderno d'Adda, è stato oggetto di un completo e lungo restauro. Oggi il santuario, dimenticato negli anni precedenti, risulta aperto al pubblico, ed esso offre una vista paesaggistica di un tratto molto pericoloso con dislivello del fiume Adda,

che, nel XVI secolo rallentava costosamente il trasporto delle merci via fiume tra Milano e il lago di Como;

- inoltre, lungo il percorso tra l'Adda e il Naviglio di Paderno sono stati riqualificati per la visita al pubblico alcuni siti di archeologia industriali precedentemente dimenticati: basti pensare al ponte in ferro di Paderno, alla centrale idroelettrica Bertini ed ai 'tre corni della Vergine', che emergono dalle rapide dell'Adda, e che si ritiene abbiano ispirato Leonardo Da Vinci per la raffigurazione della Vergine delle Rocce. Inoltre, presso il ristoro Lo Stallazzo (in origine ricovero di sosta per cavalli e trasportatori che percorrevano l'alzaia del Naviglio trainando le merci sui balconi), posto ai piedi della collina su cui si erge il precedentemente menzionato santuario, è presente una cospicua offerta enogastronomica del territorio da parte della cooperativa Solleva¹³³;
- nell'immaginario collettivo della destinazione ha trovato spazio, infine, anche l'Idroscalo di Milano, detto 'il mare di Milano', in cui praticare sport o diverse attività ludiche sull'acqua, oppure ancora sfruttare i numerosi spazi verdi.

Figura 15. L'Idroscalo di Milano



Fonte: Cityrumors Milano

¹³³ La Cooperativa, formata dal Consorzio dei Comuni dei Navigli, è stata particolarmente nella valorizzazione degli 'itinerari del gusto' nell'ambito del progetto SWARE

Infine, nell'ambito del documento finale presentato nella conferenza dell'ottobre 2020, sono state fornite dieci raccomandazioni principali, in particolare agli enti governativi europei, in virtù della partnership stipulate nell'ambito degli scambi europei¹³⁴:

- rafforzare la cooperazione interregionale per stimolare lo scambio di esperienze e per indirizzare il cambiamento politico. Questo può essere fatto continuando a fondare programmi di cooperazione interregionale (come per l'appunto SWARE INTERREG), considerando sia i punti di forza, sia quelli di debolezza, sia le analogie, sia le differenze tra i vari territori di vie d'acqua coinvolti;
- mettere in atto una strategia comune a livello europeo per affrontare le sfide legate all'uso sostenibile del patrimonio, lasciando al contempo spazio all'iniziativa regionale per migliorare la qualità della vita nelle zone d'acqua: in questo senso si raccomandano regole chiare, concise e semplificate per rafforzare il potere decisionale delle regioni;
- stimolare approcci multisettoriali e good practice all'interno dei programmi di cooperazione;
- utilizzare al meglio le politiche attuali per intensificare lo scambio di esperienze e good practice;
- rendere i cittadini, a livello nazionale ed anche europeo, consapevoli del valore dei territori d'acqua, supportando iniziative locali e regionali in tal senso;
- coinvolgere la gioventù nella gestione e nell'esperienza dei canali navigabili;
- investire in lavori green e sostenibili, che arrechino benefici alla comunità, in termini ambientali, culturali e chiaramente economici, nonché nella rivitalizzazione della navigazione lenta lungo i canali navigabili, in quanto stimolo per la costruzione di un sistema di finalità turistiche e culturali sotto il motto 'l'acqua unisce';
- stimolare la didattica circa il prezioso valore dell'acqua, presso le scuole;
- cambiare prospettiva: non più vedere il panorama 'attraverso' l'acqua, ma 'dall'acqua': l'acqua deve costituire un punto di partenza ed un attrattore;

¹³⁴ <https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/SWARE/>

- relazionare l'adattamento al cambiamento climatico alla gestione sostenibile delle iniziative lungo le vie d'acqua.

4.2 LA DIMENSIONE ECOSISTEMICA DELLA DESTINAZIONE

4.2.1 *Destination Development Canvas per la destinazione*

Il Business Model Canvas, introdotto nel 2008 da Alexander Osterwalder, consiste in uno strumento di management strategico tramite un modello grafico-visivo, che permette alle imprese di implementare e comprendere al meglio il loro business model. Questo modello si può estendere anche alle destinazioni turistiche, sotto il nome di Destination Development Canvas, il quale si compone di nove macroblocchi¹³⁵:

- *customer segments*: i diversi portatori di interesse, senza i quali non vi può essere alcun modello né strategia, che la destinazione intende raggiungere e coinvolgere;
- *value proposition*: è ciò che contraddistingue una destinazione rispetto ad un'altra, e costituisce il motivo per il quale un visitatore la dovrebbe scegliere;
- *channels*: i canali attraverso cui la destinazione comunica la sua value proposition;
- *customer relationship*: è il tipo di relazione che la destinazione intrattiene con il turista, attuale e potenziale;
- *revenue streams*: rappresentano i flussi di entrate generate da ogni *target*, da ogni tipo di visitatore identificato;
- *key resources*: sono le risorse principali attraverso cui la destinazione, in quanto ecosistema, funziona;
- *key activities*: sono le iniziative che hanno il compito di creare e mantenere il valore aggiunto per la destinazione;
- *key partners*: sono i soggetti con i quali la destinazione si deve relazionare per poter portare avanti le sue iniziative e comunicare ed ottenere la value proposition appieno;

¹³⁵ <<https://www.enteralliance.com/mtb-destination-development-model/>>

- *costs*: sono i costi, di investimento o di mantenimento, che la destinazione deve sostenere per sopravvivere ed essere competitiva sul mercato turistico.

Si procederà, ora, al disegno di un Destination Development Canvas per la destinazione Navigli, sulla base delle considerazioni fatte precedentemente in merito allo ‘state of art’ della destinazione e sui risultati e le potenzialità del progetto preso in esame.

Dopo la nascita del Consorzio dei Comuni dei Navigli ed il Master Plan del 2010, il sistema dei Navigli si è dotata per la prima volta di un Piano D’Azione, che tuttora non ha ancora portato alla creazione di un Destination Management System, poiché l’area risulta ancora frammentata in alcune zone di rilievo turistico (SIC e ZPS), senza un’organizzazione coesa ed unitaria. Tuttavia, il Master Plan, rafforzato dalle varie iniziative legate al progetto SWARE, hanno permesso di definire la value proposition della destinazione dei Navigli, ossia ‘vivere i Navigli’: l’obiettivo strategico primario risulta, dunque, quello di creare una destinazione capace di comunicare l’acqua come elemento pregnante, e dal punto di vista turistico, e per quanto riguarda la città di Milano: quest’ultima, infatti, deve molto, in termini di consumo idrico quotidiano, alla ruralità che si sviluppa attorno al centro urbano, elemento che è stato comunicato e recuperato solo recentemente ma rimasto all’oscuro della mentalità, e dei residenti e dei visitatori, per svariati decenni. La *vision* risulta, quindi, essere quella di rendere i Navigli Lombardi un ‘corpo unico’, certamente comprendente la città di Milano, ma al contempo autonomo per il valore intrinseco che possiede, sia dal punto di vista dell’ ‘culturale’, sia per l’appunto per l’immenso valore che i Navigli rivestono nella vita quotidiana della metropoli: attraverso la creazione di un DMS sarebbe dunque più semplice garantire uno snellimento burocratico per l’attuazione delle iniziative e per il reperimento dei fondi, e si riuscirebbe a dare maggiormente voce a tutte le associazioni, le imprese ed in generale gli stakeholders del sistema dei Navigli.

Non solo recupero dell’acqua come elemento culturale e turistico, ma anche maggiore occupazione, per 365 giorni l’anno, riscoperta della ruralità, coinvolgimento delle giovani generazioni: sono altri cardini che compongono la *value proposition* dei Navigli.

Il valore, in termini di *revenue streams*, deriva non solo dalla centralità di Milano all'interno dei Navigli, ma anche dalla possibilità di riuscire a far confluire i flussi turistici verso l'area rurale al di fuori della metropoli, facendo leva sulle altre specificità del territorio, ed implementando attività inerenti a diversi tipi di turismo, quali: agriturismo, turismo sportivo, cicloturismo, turismo balneare (rivierasco), enoturismo.

Le specificità della destinazione, che la rendono unica, non replicabile e competitiva sul mercato nel lungo periodo, sono:

- le testimonianze leonardesche, sia nella pittura, sia nelle opere di ingegneria idraulica, che si possono ammirare nelle alzaie dei Navigli e nel sistema idraulico della Darsena di Milano, nonché nelle strutture museali adibite;
- la connessione tra patrimonio culturale e fluviale stretta e presente in tutta l'area nel suo complesso: in ogni agglomerato urbano del canale è presente almeno un elemento culturale di precipuo valore, come un'abbazia, una villa, un santuario o una vecchia fabbrica agricola ristrutturata;
- il patrimonio enogastronomico che vede la presenza del vino DOC di San Colombiano, e che si lega alla produzione vitivinicola lombarda, che è la quarta in Italia per volume d'affari;
- le numerose possibilità di apertura alla mobilità lenta e sostenibile, che permette di giungere dalla caotica metropoli, in poco tempo, al contesto rurale nel quale Milano è inserita;
- la connessione infrastrutturale con Milano;
- la presenza di un bene patrimonio dell'umanità, come appunto la Diga di Padurgnano, di recentissimo inserimento e dal ruolo imprescindibile per la vita del capoluogo lombardo, ben comunicata in tempi recenti al visitatore esterno.

All'interno del blocco '*key partners*' si possono trovare, poi, i principali partner della destinazione, che sono rappresentati per lo più da associazioni di categoria e dagli enti governativi: Città Metropolitana di Milano, Comune di Milano, Consorzio dei Comuni dei Navigli, Regione Lombardia. Rotary Club Milano International, Amici della Martesana Greco. VAS - Verde Ambiente e Società,

Amici Cascina Linterno, MuseoLab6, Istituto Uomo e Ambiente. AIAPP. Associazione In Martesana. Verdi Navigli, Amici Parco del Ticino, Confcommercio Ordine degli Architetti, Amici dei Navigli, Concordiola¹³⁶. Ogni partecipante ha un compito specifico, in base al proprio scopo e alla propria natura d'essere. Mentre al Comune, in quanto ente territoriale, è affidata la gestione amministrativa della destinazione, il Consorzio dei Comuni dei Navigli si occupa soprattutto della promozione e della commercializzazione del territorio, ed infine le vari associazioni di categoria invece, sono portavoce e rappresentanti delle imprese operanti, a vario titolo, all'interno del sistema-destinazione. Altri partner della destinazione sono poi tutti gli *stakeholders* che collaborano con la destinazione, per interessi turistici o che istituiscono partnership: l'intera comunità locale, o alcune aziende fornitrici di servizi quali bici, auto, natanti (da diporto o per la pratica sportiva), attrezzature per sporti acquatici. Anche le università potrebbero rappresentare una fonte di collaborazione importante (l'Università Bocconi di Milano, nei corsi master e di laurea dedicati al turismo, a lavorato negli ultimi anni a stretto contatto con l'amministrazione per la valorizzazione dell'area Navigli), nonché le scuole, per implementare la didattica a ragazzi della gravidanza delle vie d'acqua come fonte di vita e di riqualificazione ambientale; potrebbero rappresentare un'opportunità in tal senso anche agenzie e *tour operator*, che operano da intermediari nel territorio da un punto di vista turistico, collaborando con l'amministrazione per la promo commercializzazione.

All'interno del blocco '*Customer segments*' sono comprese le diverse tipologie di viaggiatori, nonché la popolazione residente, le istituzioni e gli operatori del settore che la destinazione intende coinvolgere. Gli organismi come istituzioni, organizzazioni e rappresentanti di categoria sono già attori attivi nelle dinamiche e nei processi in atto nella destinazione, anche se manca ancora, come già precedentemente detto, una visione univoca nella comunicazione della destinazione in senso stretto. Il bacino di visitatori sembra interessare, oltre ai residenti, anche cinesi, danesi ed olandesi in minima parte, ma vi è potenzialità, grazie alla visione internazionale che hanno riscosso i Navigli tramite il progetto

¹³⁶ <<https://www.comune.milano.it/>>

Sware, per captare altri mercati nord-europei, anch'essi sensibili ai canali navigabili: Irlanda, Slovacchia, Ungheria, Svezia, Germania, Svizzera.

Per quanto riguarda il tipo di visitatore, invece, le famiglie con bambini possono costituire un target di riferimento, qualora le strutture ricettive possano offrire servizi di animazione ed attività ludico-didattiche per i figli, sia per diletto, sia per istruirli circa il valore dell'acqua. La coppia, invece, o il gruppo di viaggio potrebbe essere maggiormente interessato alla mobilità ciclabile oppure al turismo enogastronomico: risulta, in questo senso, fondamentale che gli stakeholder si attivino ulteriormente per la creazione di itinerari di degustazione, escursioni e per l'organizzazione di eventi, enogastronomici e/o culturali. Attraverso l'organizzazione di escursioni che riescano a valorizzare il patrimonio storico, artistico e fluviale si riuscirebbe anche destagionalizzare l'offerta: l'elemento della stagionalità non è presente a Milano, ma nell'area rurale e fluviale dei Navigli è presente e legata solo alla bella stagione, per lo sport, per lo sfruttamento degli agriturismi e per la mobilità lenta. Grande valore potrebbe essere dato, inoltre, dalla collaborazione con scolaresche, e dall'attrazione verso visitatori amanti della natura, delle vie d'acqua, della storia e del turismo lento e sostenibile.

Le attività chiave sono in parte già state realizzate da parte dell'amministrazione e del Consorzio dei Navigli, per quanto riguarda il recupero di alcuni percorsi ciclopedonali, di alcune linee di navigazione lenta, e per l'apertura di un paio di ecomusei, ma ciò non basta alla realizzazione di un'offerta che possa spingere i Navigli a diventare una destinazione complessivamente occupata durante il corso dell'intero anno. Dopo aver verificato la fattibilità e l'appetibilità delle nuove iniziative, si dovrebbero disporre risorse finanziarie adeguate per coprire le iniziative, una delle quali potrebbe essere legata all'attività di ittiturismo, ed all'organizzazione di escursioni sostenibili, in particolare lungo il Naviglio della Martesana che, nell'ultima parte di confluenza nell'Adda, risulta ancora bloccato per la navigabilità, per le limitazioni infrastrutturali delle alzaie; proprio queste ultime dovrebbero essere al centro di un'opera di riqualificazione ingegneristica, sia a finalità turistiche, sia per una questione di salvaguardia della fauna d'acqua dolce. Questo tipo di attività risulterebbe essere indirizzata sia agli adulti sia ai bambini, permettendo dunque di captare più target allo

stesso tempo, e creando modalità di fruizione diverse a seconda dello specifico tipo di consumatore (ad esempio con la creazione di laboratori didattici per stimolare la formazione dei bambini).

Per quanto riguarda invece il turismo naturalistico, il Naviglio di Paderno offre numerose possibilità per il birdwatching, ivi presente dunque la potenzialità di organizzare delle escursioni con esperti del settore. All'interno invece delle fabbriche agricole ristrutturata, oltre alle visite guidate pensate soprattutto ad ora per un pubblico adulto, si potrebbero organizzare attività educative e laboratori rivolti a bambini e scolaresche, che consentano anche ai più piccoli di essere formati circa il valore della ruralità e delle pratiche agricole, anche al fine di promuoverne una fruizione più sostenibile.

Infine, si può far leva su un incremento delle strutture di albergo diffuso nel territorio, delle strutture per camping e nell'ospitalità tramite la modalità Air B'n'b, anche con politiche, a livello amministrativo, di incentivazione all'apertura delle stesse tutto l'anno. La realizzazione di queste iniziative richiede chiaramente risorse finanziarie e competenze particolarmente ingenti e profonde.

Ritornando alle attività di pescaturismo ed alle escursioni sostenibili, sarebbe da un lato necessario far leva su personale esperto nella pesca, e dall'altro su accompagnatori in grado di tradurre nelle lingue più richieste dai visitatori stranieri: inglese, francese, tedesco, olandese su tutte. Assieme a questo aspetto, andrebbe implementato il sistema delle prenotazioni per tali escursioni, integrandolo nella piattaforma digitale già presente.

Per quanto riguarda la customer relationship, fondamentale sarà garantire un contatto persistente con il viaggiatore anche ex post, affinché si possa sfruttare l'effetto passaparola, in particolare delle strutture ricettive, sia nella realtà e nella quotidianità, sia attraverso l'influenza esercitata dai siti di recensione. Risulta, inoltre, da implementare la dimensione digitale della destinazione e dell'esperienza turistica, ancora a livelli di evoluzione abbastanza modesti rispetto all'intero potenziale attuabile. Chiaramente anche fiere di settore ed eventi culturali attireranno ed accresceranno la *loyalty* dei viaggiatori. Inoltre, l'educazione della comunità locale verso la presa di consapevolezza del valore della destinazione potrebbe incrementare la gentilezza durante l'accoglienza dei

visitatori, sia nelle strutture ricettive ad hoc, sia nelle case organizzate tramite Air B'n'B, sia nell'accesso alle attività commerciali del posto: così facendo, si rievocheranno nella mente del consumatore ricordi positivi che lo legheranno all'esperienza di viaggio ed alla destinazione in ogni momento del suo viaggio, ed anche successivamente.

Successivamente, uno step critico è l'individuazione dei canali attraverso i quali comunicare le *value proposition* e le *key activities* al pubblico di riferimento. Sono da utilizzare sia canali proprietari delle amministrazioni comunali dei singoli comuni, sia a livello di destinazione: uffici IAT presenti nel territorio, portali ufficiali (dei Navigli e dei singoli comuni, Social Network a vario titolo (Facebook, Twitter, Instagram e YouTube). Si può far leva, inoltre, su canali esterni, che siano legati direttamente o indirettamente alla promocommercializzazione dei prodotti della destinazione: blog e siti di viaggio, *advertising* (anche online), passaparola, brochure, pieghevoli e materiale cartaceo in generale, diffondibile attraverso gli uffici informativi delle destinazioni, le varie strutture ricettive e tutte le attività commerciali.

Poi, i costi da sostenere per la realizzazione di queste iniziative saranno dell'ordine di milioni di euro e deriveranno da fattori di avviamento, quali permessi, licenze, attività di comunicazione e promozione, concessioni, comodati d'uso, fondi istituiti ad hoc, e chiaramente risorse umane. I costi di avviamento potrebbero essere coperti in parte dalle risorse pubbliche, facendo leva su finanziamenti europei, e semplificando l'iter legislativo (innanzitutto attraverso la creazione di un DMS) per stimolare gli investimenti da parte di soggetti privati, che si configurino come esecutori delle proposte

Da ultimo, i risultati attesi possono essere riscontrabili innanzitutto in impatti economici: aumento del numero dei visitatori durante i mesi autunnali ed invernali; avvio di nuove attività imprenditoriali (favorite anche dalla vitalità imprenditoriale tipica dell'area milanese), riqualificazione di attività tipiche (agricoltura sostenibile, pesca, mobilità lenta, enogastronomia), indotto sulle attività commerciali locali, creazione di nuovi posti di lavoro; successivamente, i risultati riguardano anche impatti ambientali, per l'utilizzo più sostenibile delle

risorse acquifere e rurali, nonché la salvaguardia dell'avifauna, e della fauna d'acqua dolce tramite il miglioramento delle alzaie. Altri impatti possono essere di natura sociale: coinvolgimento della comunità locale, educazione dei minori alla sensibilità verso l'ambiente e verso l'acqua come elemento preponderante della vita e della riqualificazione territoriale, maggiore coesione nella *vision* organizzativa e nelle iniziative sviluppate. Tra i risultati culturali attesi, infine, vanno considerati il rinforzo delle tradizioni locali, lo sviluppo di nuove idee, in particolare sfruttando le 'leve' più giovani, e la consapevolezza delle specificità che il territorio ha da offrire, nonché un rafforzamento della reputazione e dell'immagine del Sistema di destinazione dei Navigli.

Figura 16. Destination Developmmt Canvas per i Navigli (rielaborazione personale)



4.2.2 Ecosistema attuale e potenziale della destinazione

I Navigli sono una destinazione soggetta ancora ad una reputazione abbastanza slegata al suo interno, e legata soprattutto alla città di Milano: la destinazione, presa nel suo complesso, ha dunque come *core business* ancora l'attrazione dei visitatori pernottanti a Milano, che ne risulta, amministrativamente e turisticamente il *keystone*, come contenuto nella citata elaborazione teorica di Iansiti e Levien. Tuttora, infatti, senza il flusso di visitatori che genera la metropoli lombarda, la

destinazione complessivamente perderebbe il suo vantaggio competitivo in termini numerici rispetto ad analoghe zone sia su scala regionale sia nazionale (come i Parchi Nazionali), e l'offerta ricettiva risulterebbe abbastanza carente nell'ottica della competitività su larga scala: sono, infatti, le strutture ricettive milanesi a generare il maggior numero di escursionisti nelle aree rurali e fluviali circostanti, sempre con la forma del 'mordi e fuggi' e con pochissimo pernottamento, se paragonato allo stesso presso la ricettività milanese. Le uniche strutture che riescono a garantire un'occupazione piena e duratura nel corso dell'anno sono, del resto, quelle di Milano, mentre la ricettività circostante vede un'occupazione il più delle volte parziale e confinata alla bella stagione, che costituisce l'unico periodo dell'anno che garantisce entrate di denaro ingenti nelle casse dell'amministrazione culturale.

Le imprese e le piccole attività commerciali insite nel territorio, invece, ricoprono il ruolo di *niche players*, poiché ognuna di queste risulta ancora focalizzata nel loro ambito di competenza e slegate rispetto all'offerta turistica complessiva del territorio dei navigli.

Le imprese e le strutture ricettive di Milano agiscono, poi, da *physical dominators*: i servizi offerti, infatti, spingono i turisti a non spostarsi dalla metropoli e a non pernottare nemmeno nelle strutture dell'ospitalità della ruralità fuori dall'anello urbano.

L'ecosistema si compone, ancora, di altri player: i turisti chiaramente, la popolazione residente, tutti gli stakeholders a vario titolo dei comuni e della specialità turistica dei Navigli, tra cui amministrazione comunale, associazioni di categoria, imprese, istituzioni regionali e Consorzio dei Comuni dei Navigli.

Figura 17. Ecosistema attuale della destinazione: rielaborazione personale dei dati



*Adapted from Moore (1993; tinyurl.com/cygy6o)

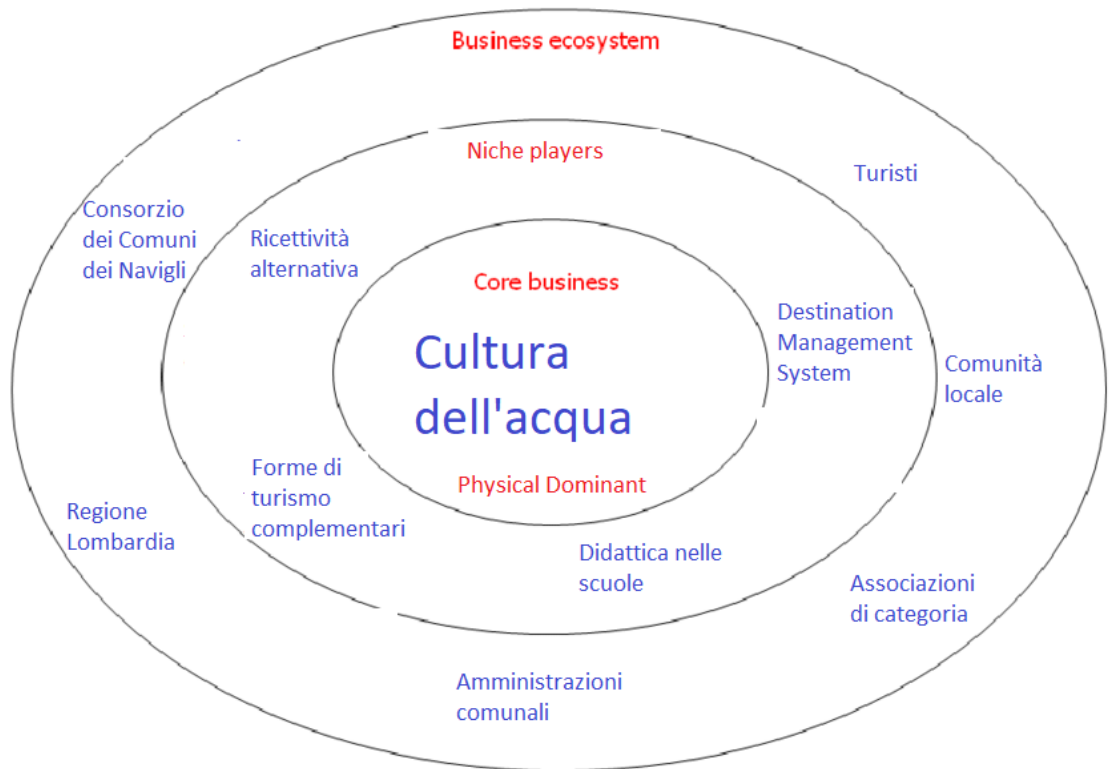
Per quanto riguarda, invece, l'ecosistema come andrebbe potenzialmente concepito, la *value proposition* si è già detto che sia quella di ripensare il modo in cui vengono vissuti e percepiti i Navigli, 'detronizzando' Milano e riconoscendo il valore che ricoprono i canali dei Navigli per la vita della metropoli milanese: dunque, il focus andrà posto su attività in grado di responsabilizzare e sensibilizzare comunità locali, scolaresche e stakeholder nel complesso da un lato, e su altre tese a destagionalizzare gli arrivi e a deviare i flussi anche fuori dall'urbanità di Milano. Ciò passerebbe necessariamente, dunque, dalla creazione di un *Destination Managment System* che garantirebbe da un lato una coesione degli intenti e della visione d'insieme che avrebbero portatori d'interesse, istituzionali e privati, della destinazione complessiva, e dall'altro anche un terreno più fertile e proficuo per gli investimenti dei privati. Ciò deve passare anche dall'ampliamento del range di prodotti potenzialmente proponibile: attenzione, dunque, va dedicata alle forme di turismo sostenibile, completando la rete ciclopedonale e della navigabilità lenta, all'implementazione del pescaturismo tramite escursioni con esperti, al miglioramento ed all'incremento della tipologia di ricettività presente sul territorio,

con un orientamento verso l'albergo diffuso e l'ospitalità più 'confidenziale' (abitazioni rurali ed Air B'n'B).

La strategia complessiva, dunque, dovrà essere *product-led*, ossia dovrà far leva sulle risorse presenti sul territorio, al di là del mero e solo ambito milanese, al contempo mantenendo un occhio particolare alla sostenibilità ambientale, culturale e territoriale.

Il *Destination Management System* dovrà essere in grado di riunire, fisicamente e culturalmente, tutti gli stakeholder, stimolandoli a cooperare al fine di valorizzare le risorse ancora in parte inesplorate. Decisivo sarà, inoltre, l'engagement degli attori a vario titolo per la ripresa post-covid: agricoltori, pescatori, lavoratori della ruralità, tesi al catchment dell'attenzione sempre maggiore delle persone alla sostenibilità, al ricongiungimento con la natura e con i bisogni originari dell'uomo, per la riscoperta di se stessi; quest'ultimo fattore, infatti, è venuto a mancare in tempi di restrizioni: potrebbe sembrare, all'apparenza, un'osservazione paradossale, ma le limitazioni alla mobilità hanno impedito la riscoperta di sé per la pressione e la sensazione di smarrimento che la pandemia ha causato nelle persone. Attenzione, dunque, al *green* ed al sostenibile dovranno essere i cardini della nuova strategia ecosistemica, incentivando anche i lavori e la formazione di personale *green*.

Figura 18. Ecosistema potenziale della destinazione: rielaborazione personale dei dati



*Adapted from Moore (1993; tinyurl.com/cygyz6o)

4.2.3 La dimensione digitale dell'ecosistema di destinazione

All'interno dell'ecosistema l'elemento che rappresenta i canali è di particolare rilevanza. Tra questi vengono compresi sia quelli proprietari, sia quelli complementari. Al giorno d'oggi, oramai, un ruolo fondamentale viene rivestito dalla dimensione digitale, ossia il *Digital Business Ecosystem*.

Nel caso specifico dei Navigli, il Master Plan ha portato alla realizzazione di un portale digitale per la promo commercializzazione della *value proposition* e dei prodotti della destinazione.

L'infrastruttura digitale dei Navigli è incentrata su due siti web: il primo di questi è: www.naviglireloading.eu, che contiene una sezione relativa alla descrizione dei vari canali navigabili, denominata 'I Navigli Lombardi', ed altre relative alle informazioni per arrivarvi ed eventuali consigli su attività integrative e destinazioni limitrofe 'Consigli, ed una invece informativa sui progetti in atto ed in fase di studio o di revisione ('Progetti').

Figura 19. Pagina iniziale del sito web www.naviglireloading.eu



La pagina relativa ai singoli Navigli è ben dettagliata nella descrizione delle caratteristiche e delle peculiarità geografiche, e del racconto delle origini storiche del canale, in una modalità coinvolgente che capta l'attenzione del lettore, almeno all'apparenza.

Figura 20. Esempio di sezione relativa al singolo Naviglio nel sito web

Italian

Navigli Reloading ▾ I Navigli lombardi ▾ Progetti ▾ Curiosità Gite Fuori Porta Consigli ▾ Navigli News

Il Naviglio Grande: il più antico ed importante dei 5 Navigli milanesi

Il **Naviglio Grande** è un canale completamente artificiale, che derivava le sue acque dal fiume **Ticino**, presso Tornavento, una località nel Comune di Lonate Pozzolo (VA) e terminava, dopo un percorso di circa **50 chilometri** con un dislivello di 33 metri (ma senza l'ausilio di conche di navigazione), nelle acque della **Darsena** di Porta Ticinese a Milano.

Tuttavia oggi, a causa di varie modifiche effettuate sul territorio, la portata effettiva del **Naviglio Grande** deriva dalle acque del **Canale Industriale** a Turbigo, che nasce alle **dighe del Panperduto**, mentre il tratto di Naviglio che si origina a Tornavento, non è più utilizzato e viene chiamato **Naviglio Vecchio**.

Caratteristiche

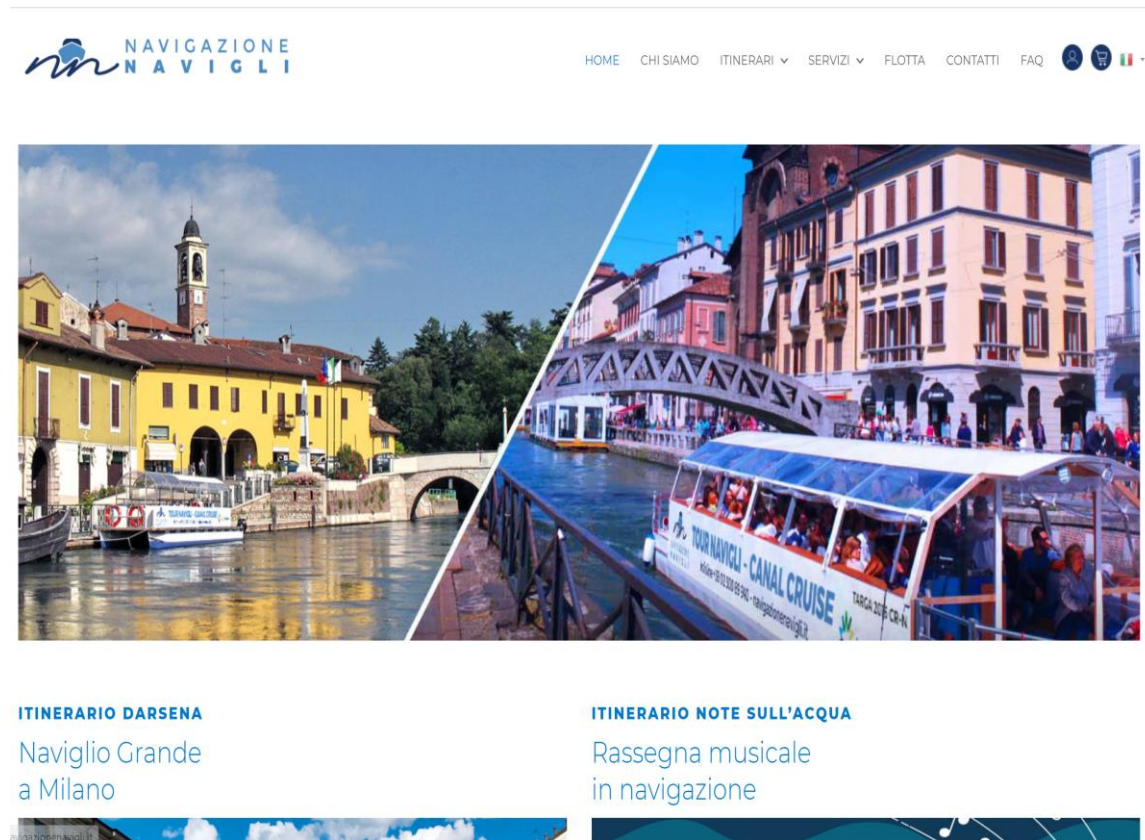
Oggi il Naviglio Grande è lungo circa 40 Km e si origina, come detto in precedenza, a **Turbigo**. Il primo tratto è parallelo al fiume e segue l'andamento del terreno, ad Abbiategrasso piega con un angolo quasi retto verso est e si dirige verso Milano.

Il Naviglio Grande è il più importante dei Navigli milanesi ed è stata la prima opera del genere a essere realizzata in Europa, nonché una delle grandi infrastrutture di ingegneria che sin dall'alto Medioevo caratterizzavano il territorio lombardo con strade, ponti e irrigazione, consentendo lo sviluppo dei commerci, dei trasporti e dell'agricoltura.



Il portale www.navigazionenavigli.it, che offre la possibilità di accedere ad itinerari sui canali navigabili, ed offre anche la possibilità di consultare i servizi di noleggio di natanti, da diporto o per pratica sportiva, ed anche le offerte di didattica presenti per gruppi di scolaresche.

Figura 21. Pagina iniziale del sito web: www.navigazioneinavigli.it



Nella sezione 'itinerari', si può consultare l'offerta degli itinerari, naturalistici ma anche enogastronomici congiuntamente che la destinazione offre. Per ogni pacchetto è prevista la descrizione e la programmazione dell'escursione, con informazioni circa le peculiarità storiche ed ambientali dell'itinerario, sui prezzi, sulle modalità di prenotazione e sulla durata media della navigazione.

Figura 22. Esempio di itinerario nel sito web

NAVIGAZIONE NAVIGLI

HOME CHI SIAMO ITINERARI SERVIZI FLOTTA CONTATTI FAQ

Itinerario della Darsena

NAVIGLIO GRANDE

PERCORSO STORICO CULTURALE DEI NAVIGLI MILANESI. SI OFFRE AL VISITATORE LA POSSIBILITÀ DI IMMERSI NEGLI ANTICHI LUOGHI SOLCATI DAI BARCONI CHE RIFORNIVANO DI SVARIATI BENI LA VECCHIA MILANO.

La partenza è situata in Alzaia Naviglio Grande 4

Dopo pochissimi metri dall'ormeggio si può ammirare il vicolo dei Lavandai, uno dei numerosi lavatoi dove le donne per secoli hanno pulito a forza di braccia i panni dei milanesi. Proseguendo si arriva all'approdo in Alzaia Naviglio Grande 66, presso il Palazzo Galloni, dove ha sede il centro dell'incisione. Segue uno dei più significativi complessi monumentali del primo tratto del canale, composto dalla chiesa, dal ponte e dal lavatoio di San Cristoforo.

Superata la chiesa l'imbarcazione farà inversione di marcia per tornare verso il vicolo dei Lavandai e, passando sotto il ponte detto dello "Scodellino", così chiamato per le vecchie osterie, si entra nella Darsena, un tempo autentico porto di interscambio per il commercio con il Lago Maggiore, grazie ai 1000 metri di banchine attrezzate per l'attracco delle chiatte che ne facevano uno dei più grandi porti interni del Mediterraneo.

Oggi la riqualificazione della Darsena è uno dei progetti che Expo Milano 2015 lascia in eredità a Milano e alla Lombardia. Con questo intervento la Darsena viene restituita alla città e torna a

TARIFFE
Adulti: 15,00 € Under 12: 10,00 €
Under 4: GRATUITI
Pacchetto famiglia: 2 adulti + 1 bambino 30,00 €
ogni bimbo aggiuntivo € 10,00

DURATA
Navigazione regolare di circa 50 minuti, senza fermate intermedie

PER GRUPPI
Possibilità di noleggiare le barche per servizi esclusivi per gruppi e in occasioni speciali.

RICHIEDI UN PREVENTIVO

PRENOTAZIONI NON DISPONIBILE

La sezione 'didattica', invece, è suddivisa sulla base dei percorsi organizzati, del pubblico a cui le iniziative didattiche, dei punti di interesse più importanti e interessanti per la visita, per le visite abbinabili all'interno dei pacchetti e per i servizi accessori che le compagnie organizzative possono offrire ai visitatori delle scuole.

Figura 23. La sezione relativa alla didattica nel sito web

NAVIGAZIONE SUI NAVIGLI

HOME CHI SIAMO ITINERARI SERVIZI FLOTTA CONTATTI FAQ

Proposte

Didattiche

IMPARARE DIVERTENDOSI: LA NAVIGAZIONE SUI NAVIGLI OFFRE L'OPPORTUNITA' DI SCOPRIRE LE BELLEZZE DEL TERRITORIO E IL SUO STORICO LEGAME CON L'ACQUA CHE SI PROTRAE DA SECOLI

I NAVIGLI rappresentano una scuola a cielo aperto dove i ragazzi possono imparare la cultura e le tradizioni locali e scoprire le bellezze del paesaggio che li circonda seguendo il percorso dell'acqua lungo i canali: basta accostarsi ai Navigli e passeggiare lungo le alzaie per sentire il dolce e costante flusso delle acque raccontare i loro nove secoli di storia e di avventure!

storicogeografica, scientifica, letteraria, artistica, e costituendo quindi un collegamento trasversale tra le materie, filo conduttore per lo sviluppo di progetti didattici adatti a tutte le età.

storicogeografica, scientifica, letteraria, artistica, e costituendo quindi un collegamento trasversale tra le materie, filo conduttore per lo sviluppo di progetti didattici adatti a tutte le età.

Gli ITINERARI lungo la gran parte delle nostre sponde sono personalizzabili e con possibilità di abbinamenti a parchi, visite e eccellenze turistiche come a strutture che propongono laboratori didattici veri e propri. L'abbinamento alle VISITE SUL TERRITORIO, quindi, offre agli insegnanti una scelta varia e facilmente adattabile ai percorsi scolastici a seconda dell'età e dei programmi e temi che i ragazzi affrontano in classe.

Richiedi un preventivo

Destinatari

La navigazione è un'esperienza adatta alle scuole primarie e secondarie di 1° grado come ai piccoli della scuola dell'infanzia

Percorsi

Sono disponibili percorsi personalizzabili di varia durata, indicativamente da 45 a 90 minuti, con o senza soste intermedie

Punti di interesse

Ogni percorso presenta vari punti di interesse storico e naturalistico che possono essere illustrati durante la navigazione

Visite abbinabili

Ad ogni percorso di navigazione si possono abbinare interessanti visite a terra e stimolanti esperienze didattiche per tutte le età

Servizi accessori

Per facilitare la fruizione delle attività, possiamo offrire servizi di trasporto in bus, guide specializzate, sistema di microfollaggio, merende

Tuttavia, la parte relativa alla promocommercializzazione unificata ed agli eventi è contenuta nella sezione nel sito generale dell'offerta turistica della regione Lombardia, e dunque la destinazione, da un punto di vista generale, riesce ad avere un controllo limitato sulla comunicazione degli eventi enogastronomici, culturali e dei laboratori didattici.

Figura 24. Sezione del sito del Turismo della Regione Lombardia relativa ai Navigli

IN-LOMBARDIA

LUOGHI ESPERIENZE EVENTI PIANIFICA ISCRIVITI IT

NAVIGLI ACTIVE & GREEN

Navigazione sui navigli

Riprende la navigazione estiva lungo i Navigli. Turisti e milanesi potranno riscoprire la città e i dintorni 'via acqua'

da IN-LOMBARDIA.IT aggiungi ai preferiti condividi

Esperienze in Lombardia / Navigli / Navigazione sui navigli

Per quanto riguarda, la *presence* sui Social Media come Instagram, Twitter e Facebook, risulta presente solo la pagina Facebook del Consorzio dei Navigli, su Instagram solo quella relativa ai 2 chilometri dei Navigli della città di Milano, mentre su Twitter non vi è traccia evidente della web presence della destinazione.

Da uno studio di data analytics, è emerso come gli hashtag su Instagram siano per il 91% riferiti ai Navigli della metropoli, e per lo più correlati ad occasioni di movida e di ritrovo giovanile. Il restante 9%, invece, è suddiviso, per il 2% (sul totale degli hashtag) ad escursioni su natanti, per il 4% ad eventi enogastronomici o musicali, e per il 3% al pernottamento in una struttura ricettiva alternativa dei Navigli dell'entroterra.

Figura 25. Esempio di post riferito ai Navigli su Instagram (autore del post rimosso per motivi legati alla privacy)



Anche sui siti di recensione, infine, la presenza dei Navigli risulta essere ancora scarsa: su Tripadvisor le recensioni sono legate solo a strutture ricettive e soprattutto nei mesi che vanno da maggio a settembre inoltrato, mentre le reviews diventano pressoché inesistenti se si vanno a ricercare peculiari luoghi dei Navigli

(canali navigabili, località, attrattori culturali): anche qui si nota una netta prevalenza delle recensioni dei Navigli urbani milanesi (94,5%).

In conclusione, dunque, la destinazione riesce a detenere una presenza online importante sui siti web, segno del lavoro importante realizzato dal progetto SWARE e del Master Plan nell'ambito della creazione della piattaforma digitale; tuttavia, risulta ancora una certa frammentarietà nella promozione online, confinata per quanto concerne la comunicazione dei luoghi ad un solo sito web, ed invece focalizzata solamente sull'elencazione degli itinerari nell'altro portale. La promozione degli eventi risulta, invece, appannaggio del sito web della regione Lombardia *sensu latu*. Risulterebbe, pertanto, creare un portale unico e di proprietà della destinazione, capace al contempo di promuovere i luoghi, gli eventi, gli itinerari e le proposte ed i servizi turistici offerti: un *owned site*, infatti, garantirebbe il pieno controllo nella gestione e nelle entrate monetarie derivanti dalla web presence. Naturalmente, la creazione di un portale unico sarà susseguente, in maniera fisiologica, alla creazione del Destination Management System che convogli su di sé tutti gli stakeholder e le iniziative, e la conseguente promozione online.

Per quanto riguarda, invece, l'ambito dei *social media*, la destinazione risulta ancora carente, mancando *owned pages* dedicate esplicitamente al Sistema dei Navigli, eccezion fatta per quella del Consorzio dei Navigli, e solo su Facebook peraltro: risulta, pertanto, trascurato completamente Instagram, sempre più preponderante, nella promozione online della destinazione nel suo complesso. Anche i siti di recensioni si mostrano essere scarni in tal senso.

Il *digital business ecosystem* risulta, dunque, essere ben sviluppato sulla parte della web presence, anche se ancora vi è del potenziale inesplorato da far proprio e da gestire in maniera univoca ed efficace, mentre nell'ambito della condivisione sui social media il DBE risulta davvero inefficiente ed inadeguato per gli obiettivi di destagionalizzazione e sensibilizzazione proposti nel *Destination Development Canvas*. Entrambi i lavori dovranno andare chiaramente di pari passo con la creazione del sopracitato DMS, in grado di convogliare su di sé tutte le iniziative di promozione digitale dei Navigli Lombardi.

CONCLUSIONI

Questo elaborato di tesi ha cercato di illustrare le modalità in cui il settore turistico si è evoluto, passando dal mero prodotto al concetto più esteso di filiera, sino a quello complessivo e definitivo di *Business Ecosystem*. Sono state, inoltre, descritte, le principali teorie relativamente alle teorie sugli ecosistemi di business, proponendo un excursus temporale dei vari contributi della letteratura in tal senso. L'analisi della letteratura ha mostrato che queste teorie, elaborate dapprima per analizzare le modalità di fare impresa ed i contesti in cui le imprese stesse sono attive ed operano, possono essere applicate anche al caso delle destinazioni turistiche: queste ultime, infatti, sono costituite da numerosi portatori di interesse, istituzionali e non, quali i consumatori (nel caso delle destinazioni, i turisti-visitatori), i produttori, la Pubblica Amministrazione, i fornitori ed anche l'infrastruttura digitale, analizzata maggiormente in dettaglio sul finire del secondo capitolo dell'elaborato

Il lavoro è poi proseguito prendendo come *case study* la destinazione turistica dei Navigli Lombardi, difficilmente inquadrabili come destinazione singola e più inclini ad essere definiti come 'sistema turistico' o 'sistema di destinazione'; la vocazione turistica di questo territorio è stata portata alla luce solo nel corso dell'ultimo decennio e risulta ancora slegata al suo interno, e poggiante solamente sull'attrattività turistica della città di Milano.

Dopo aver proposto un'analisi delle dinamiche di evoluzione storica e sociale, nonché in termini di gestione normativa, l'elaborato ha successivamente esaminato le implicazioni, a livello di *governance*, degli strumenti precedentemente posti in essere, quali Piano Territoriale Regionale d'Area e Master Plan.

A seguito, poi, dell'analisi quantitativa del turismo all'interno dell'area dei Navigli Lombardi, in termini di arrivi, presenze, permanenza media e provenienza dei visitatori, ed offerta turistica e ricettiva, l'elaborato ha proceduto all'esame del Progetto Interreg Europe SWARE, nato nel 2017 su volere dell'amministrazione metropolitana milanese in collaborazione con altre pari istituzioni europee, che gestivano anch'esse aree dotate di canali navigabili a precipua vocazione turistica.

Lo studio ha evidenziato come, attualmente, l'ecosistema di *business* dell'area dei navigli si sviluppi quasi esclusivamente attorno alla città di Milano, che esercita il ruolo di *key player* e *dominant player* al contempo: la metropoli, inoltre, attrae un

tipo di turismo spesso differente da quello teoricamente legato all'area dei Navigli, poiché risulta far parte in particolare del settore fieristico e congressuale. I flussi turistici, in virtù della ricettività e dell'occupazione delle strutture nel corso dell'anno, sono concentrati su Milano e solo in parte deviano verso l'entroterra costituente l'area dei Navigli, caratterizzato dunque da uno scarso pernottamento e da un turismo massicciamente compreso nella modalità del 'mordi e fuggi'. Le imprese e le piccole attività commerciali che si sono sviluppate nell'area fuori Milano, invece, ricoprono il ruolo di *niche players*, poiché offrono servizi diversificati ai turisti sulla base delle loro preferenze, ma al contempo risultano poco collaborative e coordinate, e tutte focalizzate al rispettivo ambito di competenza, seguendo la logica del 'guardare non oltre il proprio naso'. Al loro cospetto, le imprese e le strutture ricettive di Milano agiscono da *physical dominators*, attirando su di sé la grandissima maggioranza dei flussi turistici, sia per il pernottamento, sia per i servizi turistici che essi vanno ricercando durante la loro esperienza di viaggio e soggiorno.

Le imprese del settore turistico al di fuori della metropoli possono anche considerarsi come complementors, così definiti da Adner e Kapoor nei loro scritti: esse, infatti, arricchiscono, integrano e completano il prodotto finale del turista, ma non riescono ancora ad intagliarsi una posizione chiara e competitiva nel *core business* della destinazione considerata nel suo complesso.

Al fine di ottenere quello che Peltoniemi e Vuori auspicano per i business ecosystem, ossia l'adattamento, risulta essere necessaria la creazione di un Destination Management System, che convogli su di sé le iniziative e le visioni dei vari stakeholder, umani, istituzionali ed economici, al fine di convogliare il messaggio che l'acqua costituisce un elemento imprescindibile sotto tantissimi punti di vista: quello ambientale, quello della vita quotidiana della città di Milano (per la quale il consumo idrico è legato essenzialmente agli apporti acquiferi dei Navigli) fino ad arrivare alla vocazione turistica del territorio. La destinazione, pertanto, risulta essere poco competitiva nelle strategie implementate per deviare i flussi turistici dalla città di Milano, a partire dalla ricettività, ancora poco valorizzata per quanto concerne l'albergo diffuso e le locazioni ad uso turistico (come affittacamere ad Air B 'n' B), elementi che potrebbero essere particolarmente interessanti per incrementare la loyalty del consumatore e rievocare

il lui elementi e ricordi di un'esperienza unica, data sia dalla gentilezza, cordialità e ospitalità delle persone che incontra, sia per l'effettiva 'sperimentazione' di ciò che i Navigli davvero offrono come destinazione turistica. Mancano, inoltre, dei sistemi di rilevazione statistica sulle presenze, gli arrivi e i dati dei turisti a livello di sistema dei Navigli: tutti i dati riscontrabili, infatti, rinviano solo alle rilevazioni ufficiali della città di Milano. Attenzione, dunque, andrà posta alla diversificazione dell'offerta turistica verso alcune modalità, quali il turismo sostenibile, la mobilità lenta su natanti, l'agriturismo, ed eventi enogastronomici, al fine di captare il maggior numero di *target* possibili. Ci si dovrà, inoltre, concentrare sulla didattica ambientale nelle scuole, per educare la comunità locale, fin dalla giovane età, alla consapevolezza e al rispetto dell'acqua come fonte di miglioramento ambientale e della qualità della vita, nonché all'utilizzo sostenibile delle risorse agricole e territoriali. Tutto ciò richiederà un forte allineamento su vari livelli tra le istituzioni del territorio, dalle amministrazioni comunali, a quelle metropolitane fino a quelle regionali, per integrarsi con le politiche comunitarie: il progetto SWARE, infatti, ha evidenziato come l'apprendimento di 'buone pratiche' da analoghi soggetti esteri possa portare ad un miglioramento nelle politiche di marketing territoriale, di comunicazione della centralità dell'elemento idrico, della stesura di *business plan* efficaci e razionali sul piano finanziario e del *budget*, e per quanto riguarda le strategie di sviluppo, tutela e presidio del territorio nei suoi aspetti: agricoltura, mobilità lenta, turismo sostenibile, valorizzazione dei complessi immobiliari presenti nel territorio rurale, enogastronomia.

L'analisi, infine, della dimensione digitale dell'ecosistema della destinazione Navigli, assieme ad analisi di *data analytics* sulle recensioni e sulla *web reputation* presso i *social media*, ha messo a nudo come la dimensione digitale nel complesso non riesca a garantire alla destinazione un pieno controllo sugli strumenti a disposizione: manca, infatti, un portale univoco a livello di destinazione che comprenda tutti gli aspetti fondamentali, quali la promozione di itinerari, l'aggiornamento costante per quanto concerne notizie ed informazioni, e la promozione del prodotto turistico in sé e nel suo complesso. Manca, inoltre, il presidio dei *social media* come Instagram, Facebook e Twitter e risultano carenti le strutture ricettive dell'entroterra milanese all'interno dei siti di recensione: risulterà, pertanto, fondamentale, garantire alla destinazione il presidio della dimensione digitale, innanzitutto attraverso la realizzazione di un portale unico e non

riconducibile necessariamente a quello più generale relativo alla Regione Lombardia, e poi sarà necessario garantire una maggiore presenza sui canali *social* implementando le pagine relative alla destinazione ed agli enti che se ne occupano: un hashtag relativo ad una struttura ricettiva, ad un punto di interesse rivierasco o qualsivoglia fattore di attrattiva della destinazione, potrà incrementare la *reputation* della destinazione nel suo complesso e nei singoli punti di interesse, scatenando anche l'effetto passaparola, che *online* risulta avere una risonanza ulteriormente.

Pertanto, il nuovo ecosistema di business dovrà seguire una strategia di tipo *product-led*, ossia incentrata sulle risorse presenti nel territorio e sul prodotto turistico nelle sue sfaccettature, facendo leva anche sulla ripresa post-covid, che dovrà vedere gli operatori del settore impegnati sulla potenziale necessità dell'uomo-turista di riscoprirsi a contatto con la natura e con la ruralità: dunque si dovrà procedere alla valorizzazione del territorio rurale e della vocazione agricola, sia per finalità comunicative, sia per un presidio simbolico e strategico del territorio dei Navigli. Si dovrà anche investire sulla formazione del personale relativo al *green*, cioè alle attività professionali legate alla ruralità ed alla sostenibilità, per diversificare un tessuto professionale che vede Milano slegata dal suo contesto rurale che è uno dei più ricchi d'Italia per quantità di attività ad esso legate: coltivazioni, produzione vitivinicola, cascine, fabbriche agricole.

I Navigli sono, in definitiva, una destinazione turistica di difficile immaginazione e definizione agli occhi del visitatore comune, ma che ha lavorato tanto sul piano gestionale e normativo per fornire una visione di insieme sia agli operatori sia ai potenziali ed attuali visitatori; tuttavia, vi è ancora del potenziale inesplorato su cui far leva per destagionalizzare l'offerta turistica e diversificarla, per garantire una maggiore e più efficace comunicazione digitale, per togliere il 'trono' a Milano nella visione d'insieme di questo territorio, e per far riscoprire a comunità locale, portatori di interesse e consumatori del settore turistico la 'gratitudine' che Milano stessa deve al contesto rurale ed acquifero che la circonda.

BIBLIOGRAFIA

Ammirato, S. e Della Gaia, M. (2015), “Rethinking tourism destinations: Collaborative network models for the tourist 2.0”, *International Journal of Knowledge-Based Development*

Building a business ecosystem: 4 key elements. Rinvio al sito: <<https://www.the-future-of-commerce.com/2019/11/08/building-a-business-ecosystem/>>

Cedric, T., traduzione a cura di Ruffati, G. (2008), *La catena del valore e gli ecosistemi di business Riflessioni sulla strategia ad ecosistema di business del Consorzio OW2*, OWD Consortium

D. Isella (2017), *La Milano dei Navigli: passeggiata letteraria*, Officina Libraria, Milano, p. 14

Direzione Generale Territorio, Urbanistica, Difesa del Suolo e Città Metropolitana (2012), *Piano Territoriale Regionale D’Area dei Navigli Lombardi*, dicembre 2012

Galateanu, A. e Avalsicai, S. (2013), *Business ecosystems architecture*, Technical University of Iasi, Iasi

Guidelines for a green and digital Europe, Commissione Europea, lavoro presentato al “Convegno per le strategie industriali per un’Europa verde e digitale, 2015

Isenberg, D. (2010), *How to start an Enterpreunerial Revolution*, Harvard Business Review

Joo, J. e Shin, M. M. (2018), *Building sustainable business ecosystems through customer participation: A lesson from South Korean cases*, Dongguk University

Kelly, E. (2015), *Business ecosystem come of age*, Deloitte University Press
Libro Blanco de la Comisión Europea, Un Nuevo Impulso Para la Juventud

Europea, Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, Brussels, Belgium

Makinen, S. e Dedehayir, O. (2012), *Business Ecosystem Evolution and Strategic Considerations: A Literature Review*, lavoro presentato al 18th International Conference on “Engineering, Technology and Innovation”, 2012

Manfreda, S., Sofo, A.S., Fiorentino, M, Dichio, B. e Xiloyannis, C. (2008), *The olive tree: a paradigm for drought tolerance in Mediterranean climates*, Università degli Studi della Basilicata, p.4

Morant-Martinez, O., Santandreu-Mascarell, C., Canós-Darós, L. e Roig, J. M., *Ecosystem Model Proposal in the Tourism Sector to Enhance Sustainable*,

Mulholland, A. (2018), *Open Business Ecosystems and Closed Technology Platforms Business Enabler, or Business Market Disrupter*, Constellation Research

Ogliari F. (2009), *Il Naviglio che non c'è più*, Pavia, Edizioni Selecta,

Peltoniemi, M. e Vuori, E. (2008), *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*, University of Jyväskylä, Jyväskylä,

¹«Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments», M. Peltoniemi – E. Vuori,

Prof. Camatti, N. (a.a. 2018-2019), Materiali didattici del corso *Business ecosystems nel turismo*

Regione Lombardia (2010), *Piano Territoriale Regionale D'Area Navigli Lombardi, Allegato A: Documento preliminare all'avvio del PTR*

Selen, W. e Ogulin, R. (2015), “Strategic Alignment across a Tourism Business Ecosystem”, *Athens Journal of Tourism*

Senyo, P. K., Liu, K. e Effah, J. (2015), “Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research”, *International Journal of Destination Management*

Spinelli, L. (2013), *Navigli lombardi. Piano territoriale regionale d'area Navigli lombardi*, Mondadori Electa

Tosi. A (2013), *Master Plan Navigli: una sintesi del progetto*, Politecnico di Milano

SITOGRAFIA

<https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/Progetto-Sviluppo-Zone-Omogenee/Analisi-e-risultati.html/>

<https://www.cittametropolitana.mi.it/sviluppo_economico/Progetti/SWARE>

<<https://www.conorzionavigli.it/> >

<<https://www.enteralliance.com/mtb-destination-development-model/>>

<<https://www.industriaitaliana.it/il-futuro-ruota-attorno-agli-ecosistemi-di-business/>>

<<https://www.in-lombardia.it/>>

<<https://www.interregeurope.eu/sware/>>

<<https://journals.openedition.org/viatourism/>>

<<https://www.museodeinavigli.com/>>

<<http://www.navigli.net/storia.php>>

<<https://naviglireloading.eu/riaprire-i-navigli-a-milano/>>

<<https://www.pgt.comune.milano.it/>>

<<https://www.regione.lombardia.it/>>

<https://it.m.wikipedia.org/wiki/Cerchia_dei_Navigli>

<<https://it.wikipedia.org/wiki/Navigli>>

<<https://www.the-future-of-commerce.com/2019/11/08/building-a-business-ecosystem/>>

<https://www.wikizero.com/it/Naviglio_Pavese>

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare tutti coloro che mi hanno supportato e indirizzato nell'elaborazione della presente tesi: in primo luogo ringrazio il mio relatore, il Professor Nicola Camatti, sempre disponibile al confronto e a fornirmi linee-guida ed assistenza per la realizzazione del mio lavoro. Ringrazio, poi, il Dipartimento per lo Sviluppo Territoriale dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Milano per avermi fornito un'ingente quantità di materiale e documentazione che mi ha supportato enormemente nell'elaborazione delle considerazioni finali dell'elaborato. Ringrazio anche il dottor Daniele Zucchelli, project manager di SWARE che, nonostante il periodo pandemico, si è mostrato particolarmente entusiasta e disponibile per darmi chiarimenti, spiegazioni e delucidazioni in merito a ciò che il progetto SWARE ha inteso realizzare, e ai suoi risultati finali. Ringrazio infine i miei genitori per il supporto costante e per avermi sostenuto senza sosta durante il mio percorso accademico e durante l'elaborazione della presente tesi.