



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale

in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

Network Organization e Destinazioni Turistiche:
un'indagine sull'ospitalità veneziana

Relatore

Prof. Anna Moretti

Laureando

Sara D'Ascanio

Matricola 975906

Anno Accademico

2021/2022

Indice

Capitolo 1. La Governance delle Destinazioni Turistiche

1.1 La destinazione turistica

1.2 Modelli di governance della destinazione turistica

1.3 Destination Management e Destination Marketing

1.4 Collaborative Destination Marketing

1.4.1 The Integrative Framework

1.4.2 The Relationship Configuration

1.4.3 The Three patterns of Coopetition

1.4.4 In sintesi

Capitolo 2. Networks

2.1 Introduzione

2.2 Basi teoriche

2.3 Social Network Analysis

2.4 Network Governance Approach

2.4.1 I meccanismi di coordinamento

2.4.2 I modelli di network governance

2.5 Tourism Networks

2.6 Gli attori della rete turistica

2.7 Collaboration Gaps

Capitolo 3. Network Organization, Crisis Management e Resilienza

3.1 Tourism Crisis Management

3.1.1 Definizione della crisi

3.1.2 Fasi di risposta

3.1.3 Apprendimento

3.2 Resilienza: un'occasione per l'innovazione

3.2.1 Definizione di resilienza

3.2.2 Tipi di resilienza

3.2.3 Collaborazione

3.3 Costruire una destinazione resiliente

3.4 Future prospettive

Capitolo 4. Survey Venice Hospitality

4.1 Metodologia

4.1.1 Lo strumento di indagine: il questionario e le interviste

4.1.2 La popolazione di riferimento per l'indagine

4.2 Analisi dei risultati

4.2.1 Perdita di fatturato e Tasso medio di occupazione

4.2.2 Rete di relazioni tra gli Hotel del campione d'indagine

4.2.3 Esplorazione delle dinamiche relazionali

Il ruolo delle associazioni di categoria

Il ruolo del consorzio alberghiero

Ambiente collaborativo o competitivo?

L'importanza dell'organismo di management

*Gli attori dei settori culturale, istituzionale, educativo,
commerciale, logistico*

La tipologia di relazioni

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

Il presente elaborato pone l'attenzione sulle dinamiche relazionali che insistono all'interno di una destinazione turistica, intesa come risultato dell'interazione tra le dinamiche di domanda e di offerta. Nell'ottica dell'offerta, la destinazione si configura attraverso l'integrazione e il coordinamento tra risorse, attività ed attori. La ricerca si basa proprio su questi ultimi, gli stakeholders della destinazione turistica, e sul loro modo di interagire e collaborare nello sviluppo della stessa destinazione e del proprio business. L'obiettivo è analizzare la configurazione delle relazioni di collaborazione che si sviluppano tra gli attori, e in che misura queste influiscano sulla performance delle strutture ricettive dell'ospitalità veneziana.

Lo studio del tipo di relazioni che si instaurano tra gli stakeholders avviene attraverso la teoria delle reti, un tema la cui letteratura è ampia e complessa, ancora in fase di osservazione. Due sono i principali approcci allo studio dei network: la Social Network Analysis e il Network Governance Approach (Human & Provan, 2000; Borgatti & Halgin, 2011). Ciò che li differenzia è la diversa unità di analisi, uno più analitico e descrittivo delle caratteristiche strutturali delle reti, formate da nodi e legami; l'altro invece focalizzato sulla rete nel suo complesso, sull'aspetto sociale delle relazioni e sui risultati che ne derivano in base alla sua gestione. Lo studio del concetto di rete è stato affrontato da varie discipline che spaziano dalla biologia, alla sociologia fino all'economia, ma è soprattutto nell'ultimo decennio che le ricerche in materia sono aumentate notevolmente e la rete è stata studiata sempre più nell'ambito degli organizational studies, come modalità organizzativa (Moretti, 2017). Le ricerche di Yachin (2020) nell'ambito delle reti turistiche mettono in risalto i principali attori di una rete di destinazione e le funzioni ad essi correlate, mentre gli studi condotti da Stoddart (2019) approfondiscono il tema delle problematiche e dei gaps che esistono nella formazione e gestione di un network turistico.

Il caso di studio qui esposto analizza il network di relazioni emerso da un'indagine condotta su due livelli: attraverso una survey online e attraverso la realizzazione di interviste semi-strutturate rivolte a direttori e/o manager di hotel del sistema di ospitalità veneziano. Lo studio dei dati provenienti da questa indagine permette di delineare il network di alcune imprese ricettive veneziane. In una fase preliminare, è analizzata la performance economica delle imprese ricettive che appartengono al network, rispetto a chi si posiziona al suo esterno. Da un lato, l'approccio più descrittivo prende in analisi la configurazione della rete, dall'altro, una visione più focalizzata sulla rete nel suo complesso descrive le dinamiche relazionali presenti all'interno del network. Questi approcci forniscono un quadro dell'ambiente all'interno del quale operano le strutture ricettive, piuttosto competitivo e poco incline a strategie di collaborazione tra gli attori della rete e, più in generale, della destinazione. Le forme di collaborazione analizzate sono di tipo informale, occasionale e principalmente operativo piuttosto che strategico, il che non produce un vantaggio visibile.

Per collocare il caso empirico in una solida cornice teorica, nel primo capitolo si prendono in considerazione alcuni aspetti legati al turismo e alla destinazione turistica, in particolar modo viene esplorata la letteratura riguardo la definizione di destinazione turistica (paragrafo 1.1), i principali modelli di gestione (paragrafo 1.2), le funzioni e caratteristiche del destination management e marketing (paragrafo 1.3) e del collaborative destination marketing (paragrafo 1.4) attraverso lo studio di tre modelli: The Integrative Framework (paragrafo 1.4.1), The Relationship Configuration (paragrafo 1.4.2), The Three patterns of Coopetition (paragrafo 1.4.3).

Oltre a queste basi teoriche in materia di turismo, nel secondo capitolo vengono forniti i mezzi per l'analisi del caso empirico, introducendo i due approcci: Social Network Analysis (paragrafo 2.3) e Network Governance Approach (paragrafo 2.4). Dato che il caso empirico si sviluppa in un contesto turistico, si prendono poi in considerazione le specifiche sovrapposizioni teoriche

tra reti e turismo (paragrafo 2.5). Nello specifico si esplorano gli attori di una rete turistica e le loro funzioni (paragrafo 2.6), nonché le principali problematiche collaborative che si presentano nello sviluppo e gestione dei networks (paragrafo 2.7).

Il sistema di ospitalità veneziano ha subito dei duri colpi tra il 2019 e il 2020 a causa delle crisi scatenate dal fenomeno straordinario di acqua alta registrato a novembre 2019, e dalla pandemia di Covid-19. Pertanto, si esamina la letteratura relativa al crisis management e alla resilienza delle imprese turistiche in seguito ad eventi di crisi (terzo capitolo). Ancora una volta, si presta particolare attenzione al tema della collaborazione come fattore vincente nell'affrontare e superare una crisi (paragrafo 3.1). La creazione di relazioni basate sulla fiducia e lealtà tra gli attori è fondamentale nel superamento delle logiche individualistiche e competitive, in funzione di forme più sostenibili di collaborazione e resilienza che possono evolvere in occasioni di innovazione (paragrafo 3.2).

Il capitolo conclusivo presenta il caso empirico, partendo dalla metodologia utilizzata e dalle modalità di raccolta dei dati. La sezione relativa all'analisi dei dati (paragrafo 4.2) si concentra inizialmente sulla performance aziendale, attraverso le variabili della perdita di fatturato e del tasso medio di occupazione delle camere (paragrafo 4.2.1). In seguito, si passa all'analisi dei risultati qualitativi, i quali forniscono la configurazione della rete di relazioni degli hotel (paragrafo 4.2.2), e le dinamiche relazionali presenti all'interno della rete stessa (paragrafo 4.2.3).

Capitolo 1. La Governance delle Destinazioni Turistiche

1.1 La destinazione turistica

Il concetto di destinazione turistica è entrato nella letteratura e nella prassi turistica in tempi relativamente recenti: a partire dagli anni '90 del secolo scorso molti studiosi hanno iniziato ad indagare il fenomeno turistico con maggiore attenzione. Uno dei primi autori a parlare di destinazione turistica fu Leiper nel suo modello turistico del 1979 aggiornato poi nel 1995 in cui vengono presi in considerazione i tre elementi costitutivi del sistema turistico. Il primo chiaramente è il turista, ovvero il fattore umano: è l'attore di questo sistema, essendo l'esperienza turistica percepita da molte persone come una parte importante della propria vita. Gli elementi geografici rappresentano il secondo fattore del sistema che vengono identificati nell'area d'origine, area di transito ("c'è sempre un intervallo nel viaggio durante il quale il viaggiatore avverte di avere lasciato la propria regione di origine, ma di non essere ancora arrivato nel luogo che ha scelto di visitare") e, più importante, nell'area di destinazione dei viaggiatori. Infine, ultimo elemento di questo sistema è la filiera (o industria) turistica, ovvero il complesso di attività, imprese, organizzazioni coinvolte nella definizione ed erogazione del prodotto turistico.

Esiste un'ampia varietà di definizioni che si accostano e si sovrappongono al concetto di "destinazione turistica", anche per questo spesso si possono trovare come sinonimi del termine destinazione espressioni quali area, luogo, regione, comprensorio o distretto, seguiti dall'aggettivo turistico. I contributi alla definizione di destinazione turistica possono essere considerati sulla base di tre diverse prospettive: approccio della domanda, approccio dell'offerta e approccio olistico.

Esaminando l'approccio della **domanda**, la destinazione viene definita come quel contesto geografico (luogo, comprensorio, piccola località) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio. La destinazione viene

individuata e definita dai diversi bisogni ed esigenze del turista e dai servizi che egli intende consumare (Bieger, 2000; Franch 2002, p. 2; Pechlaner 2000). La delimitazione geografica della destinazione varia in base all'origine dell'ospite e in base alle sue conoscenze e informazioni che riguardo la destinazione stessa. Ogni visitatore definisce la destinazione come una combinazione di prodotti e servizi che intende consumare nella delimitazione geografica che decide e che sono necessarie al suo soggiorno (Bieger, 2000). Chiaramente questi spazi geografici cambiano in base al segmento dei visitatori: è possibile individuare due variabili che influenzano la definizione della destinazione da parte del viaggiatore: la distanza che separa i due spazi geografici (luogo di origine del visitatore e destinazione) e tutto ciò che rientra nell'ambito della fruizione (esperienza turistica). Come risultato dell'applicazione di queste variabili si può intuire che la destinazione è tanto più ristretta quanto più mirati e specifici sono gli interessi che muovono il turista, così come più è lontano il suo luogo di residenza e più ampia è la destinazione.

Dal punto di vista dell'**offerta** le destinazioni turistiche si configurano come il risultato dell'attività di produzione ed erogazione di un "sistema" più ampio di aziende, individuabile nell'offerta di un'area, concepita e proposta in modo coordinato ed unitario (Baggio et al. 2010; Pechlaner et al. 2012; Tamma 2002). Secondo Tamma (2002) l'oggetto di trattazione non dovrebbe quindi essere la destinazione in quanto luogo definito secondo criteri geografici e/o amministrativi (Dredge, 1999; Jenkins, Dredge & Taplin, 2011), ma in quanto "Sistema locale di offerta turistica" (SLOT), ovvero un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, e di conseguenza rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizzi le risorse e la cultura locali. In questo senso, la destinazione non è più solo uno spazio geografico ma un luogo gestito attraverso un'impostazione strategica e una chiara visione manageriale:

l'attenzione è quindi focalizzata sui comportamenti strategici e sulle soluzioni operative.

Considerare le destinazioni dal punto di vista dell'offerta significa parlare di turismo da un punto di vista manageriale e quindi rivolto alla gestione dell'offerta complessiva. È necessario quindi, analizzare gli attori e le relazioni che intercorrono tra di loro nella realizzazione dei prodotti turistici e del sistema di offerta della destinazione stessa. Ed è proprio su questi concetti che si basa il pensiero di Rispoli e Tamma riguardo il Sistema Locale di Offerta Territoriale: data la natura complessa che caratterizza l'offerta turistica, l'aggregazione di elementi può concretizzarsi rispetto ad un prodotto (sistema di offerta) o rispetto ad una destinazione nel suo complesso (SLOT) (Rispoli & Tamma, 1995). Il sistema di offerta è un sistema di produzione che realizza un determinato prodotto globale¹. Integrazione e coordinamento tra risorse, attività e attori possono essere raggiunti con modalità diverse - diverse configurazioni di sistema d'offerta - in cui sono differenti la natura e il tipo di rapporto tra le imprese (e tra le imprese e i turisti). Le configurazioni spiegano "l'organizzazione" del processo produttivo e completano, in chiave dinamica ed esperienziale, la descrizione del prodotto (Rispoli & Tamma, 1995).

Ciascun sistema di offerta (Normann e Ramirez, 1991) può essere progettato per configurare in modo diverso il rapporto tra i produttori e l'utilizzatore, agendo su tre dimensioni rilevanti:

a) *depth* ("profondità"), che definisce il grado di partecipazione dell'utilizzatore all'ideazione e alla realizzazione dell'offerta (co-produzione);

b) *range* ("ampiezza"), che si riferisce al numero di alternative che l'offerta può potenzialmente offrire;

¹ (Tamma, 2000, p.55) Nel contesto turistico, la produzione è quel processo complessivo che implica la sovrapposizione tra consumo, organizzazione ed erogazione dell'offerta in quanto i prodotti turistici hanno generalmente una struttura aperta perché realizzati con il concorso sia del turista che dell'insieme degli attori che operano dal lato dell'offerta.

c) *choice* ("scelta"), ovvero il numero di opzioni, tra quelle potenziali, che vengono concretamente offerte e che costituiscono quindi l'insieme di alternative tra le quali l'utilizzatore può effettivamente scegliere. Considerato un certo range di elementi dell'offerta, la maggiore o minore libertà dell'utilizzatore di sceglierli e combinarli, legata principalmente alle politiche di prezzo e/o di packaging che vengono praticate, condiziona il campo di alternative effettivamente a sua disposizione.

Il sistema di relazioni tra domanda e offerta può assumere 3 configurazioni tipo: relazioni "punto-punto", relazione package e relazione network. Le prime due rappresentano gli estremi di un continuum di configurazioni, mentre la terza si pone al centro di queste. Lungo tale continuum, da sinistra a destra, tendenzialmente diminuisce il ruolo attivo e la partecipazione dell'utilizzatore, mentre aumenta il grado di controllo e di governo del sistema delle imprese (Rispoli & Tamma, 1995).

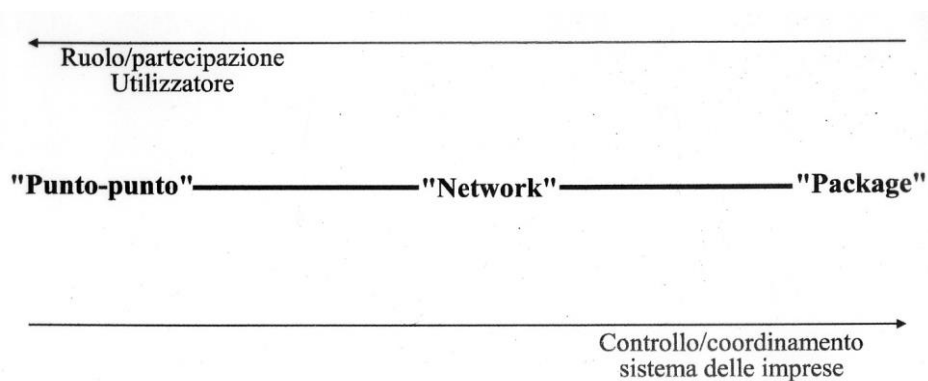


Figura 1. Il continuum di configurazioni dell'offerta (Rispoli & Tamma, 1995)

- *Configurazione punto-punto*: il prodotto turistico è assemblato dal turista attraverso singole relazioni con gli attori del territorio in base alle sue esigenze e fuori dal controllo del sistema di offerta.
- *Configurazione package*: il turista ha di fronte un prodotto in gran parte già "confezionato", che contiene un numero limitato di

alternative e che limita in partenza il potenziale di personalizzazione che potrebbe venire dall'apporto dell'utilizzatore.

- *Configurazione network*: si tratta di un bundle di diverse alternative fornite da un insieme di aziende eterogenee che si connettono per garantire determinati standard di prezzo e di qualità all'utilizzatore. Quest'ultimo può quindi scegliere tra una varietà di offerte con un vantaggio evidente sulla varietà delle alternative, sulla migliore disponibilità di informazioni e sull'assicurazione della qualità e delle condizioni di prezzo.

In seguito all'analisi dell'approccio della domanda e di quello dell'offerta, l'approccio ritenuto più completo appare essere quello **olistico** che tiene conto di entrambi i punti di vista. In tal senso, la destinazione turistica è considerata “non tanto come la meta dei viaggi dei turisti quanto come un sistema integrato di risorse (naturali e artefatte) che devono venderci sul mercato con dei prodotti in linea con le esigenze e le aspettative dei segmenti target al fine di generare valore aggiunto per il sistema locale e soddisfare la domanda” (Manente & Cerato, 2002). Per cui, tale approccio considera diversi punti di vista che concorrono nella definizione di destinazione turistica ritenuta come un luogo in cui l'offerta turistica realizzata dai vari stakeholders incontra la domanda di prodotti turistici da parte di un segmento di turisti (Keller 2000; Manente e Cerato 2000; Pechlaner et al. 2012).

Nella stessa direzione si colloca la visione di Della Corte (2000 e 2009) la quale afferma come la destinazione “si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme”. La destinazione, secondo questo approccio, assume quindi una doppia connotazione: la prima riguarda un riferimento geografico che si identifichi come un comprensorio

caratterizzato dalla presenza di risorse e la seconda contiene un riferimento al prodotto come insieme delle attività realizzate per esprimere l'offerta.

Analizzando le diverse definizioni che nel tempo sono state proposte, Tamma (2002) evidenzia come le stesse risultino caratterizzarsi per un costante riferimento a tre elementi:

- uno spazio geografico ben definito;
- un'offerta (un prodotto) che nasce dalla messa a sistema di un insieme di risorse, strutture, attività e operatori pubblici e privati esistenti e operanti sul territorio della destinazione;
- un mercato (segmenti di domanda) e quindi alla gestione di flussi turistici verso il luogo considerato.

Le destinazioni sono quindi un amalgama di prodotti, servizi e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico e sono definite dalla domanda attraverso meccanismi variabili nel tempo e nello spazio. Data questa grande variabilità, si rende necessaria, come afferma Dredge (1999), una certa flessibilità che deriva da tre caratteristiche fondamentali: *“tourist-generating markets and destination regions are separate geographical entities; the complex and multi-scale nature of destinations means that their conceptualization must be a flexible hierarchical structure adapted to suit different scales, locations and market characteristics; and that destinations can be single locations or ‘chained’ in that they can be a set of geographically separate locations linked through travel patterns or touring routes.”*

1.2 Modelli di governance della destinazione turistica

Per comprendere meglio il concetto di destinazione turistica bisogna considerare una distinzione attuata da diversi autori (Bieger, 1996 e 1998, Flagestad e Hope, 2001, Martini, 2010, p. 44 e ss.) tra le cosiddette destinazioni corporate e le destinazioni community.

Le *destinazioni corporate* sono dei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da una società che possiede in modo diretto, o controlla attraverso degli accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche (Martini, 2010, p.47). Si tratta quindi di destinazioni governate da imprese del settore immobiliare, rami aziendali di tour operator, divisioni di grandi gruppi internazionali che sono mossi da logiche di marketing. Ne sono alcuni esempi: i villaggi turistici e i resort multi-servizi, le stazioni sciistiche di terza generazione, i parchi tematici e di divertimento. Essendo le destinazioni corporate governate dal tipo di aziende appena citate, queste possiedono alcune caratteristiche comuni come: un'unità di controllo e comando; un coordinamento di tipo gerarchico; un accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali; e, infine, le politiche commerciali e di marketing seguono logiche tipicamente aziendali (*pacchetti all inclusive*). I luoghi di insediamento fungono da contenitore dei servizi offerti e sono selezionati sulla base della coerenza fra la filosofia di offerta e le caratteristiche del territorio: clima; condizioni fisiche per l'installazione del sito turistico; attrazioni disponibili (sia naturali che artificiali); strutture di supporto (ricettività, negozi, banche, etc.); norme che regolamentano l'utilizzo del territorio (piani regolatori, vincoli paesaggistici, etc.); politiche governative e incentivi; carico antropico; attitudine della popolazione allo sviluppo turistico; risorse umane qualificate. Infine, spesso il modello corporate si contraddistingue per la limitatezza delle ricadute sugli attori locali e sulla popolazione residente: i profitti operativi e i risultati finanziari positivi sono a beneficio di investitori esterni; l'indotto generato a beneficio di imprese locali è residuale; il personale qualificato è esterno al territorio (management, gestione operativa, personale di contatto), mentre ai locali spettano solo mansioni esecutive e contratti stagionali; una volta raggiunto il recupero dell'investimento non sempre le società proprietarie sono disponibili ad un rinnovo delle strutture; così come dopo aver raggiunto la fase di maturità non sempre sono disposte a fornire il giusto sostegno promozionale e commerciale.

D'altra parte, le *destinazioni* di tipo *community* sono quelle dove la dimensione sistemica è l'elemento principale per l'elaborazione di una strategia di sviluppo turistico. In questo senso le destinazioni *community* possono essere definite come “*luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand*” (Martini, 2010, p. 47). Le destinazioni *community* possiedono delle caratteristiche differenti dalle destinazioni *corporate*, individuabili nel fatto che le risorse e le attività sono diffuse, ovvero sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti e spesso a prevalenza locale; è l'ente pubblico territoriale ad avere un ruolo deciso nell'attività turistica, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche. Contrariamente alle destinazioni *corporate*, in quelle *community* è il territorio nel suo insieme a proporsi sul mercato turistico, offrendo un sistema di attrazioni naturali e artificiali che consentono la pratica di tipologie definite di vacanza, in cui i prodotti turistici della destinazione derivano dall'interazione tra il turista e il territorio. Il governo delle destinazioni *community* è sicuramente più complesso sotto il profilo metodologico rispetto a quanto accade nel caso delle destinazioni *corporate*. Le questioni più rilevanti riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo e il problema del coordinamento in assenza di gerarchia. Sulla base di questo di pensiero si muovono anche Bodega et al. (2004) dirigendosi però a racchiudere le destinazioni in un modello bidimensionale secondo due variabili quantitative: la *densità relazionale* e la *centralizzazione sistemica*. La qualità, la frequenza e l'intensità delle relazioni che si instaurano tra gli attori della destinazione determinano il grado di densità relazionale; invece, la centralizzazione sistemica è il livello di unitarietà nella gestione complessiva. Ne deriva che le due categorie, *community* e *corporate*, vengono espanse (Figura 2). Ed è così che il *community model* si espande in *community model* (bassa densità relazionale, bassa centralizzazione) e *constellation model* (alta densità relazionale,

bassa centralizzazione). Il corporate model si trasforma invece in corporate model (alta densità relazionale, alta centralizzazione) e in governed model (bassa densità relazionale, alta centralizzazione sistemica) (Bodega et al., 2004).

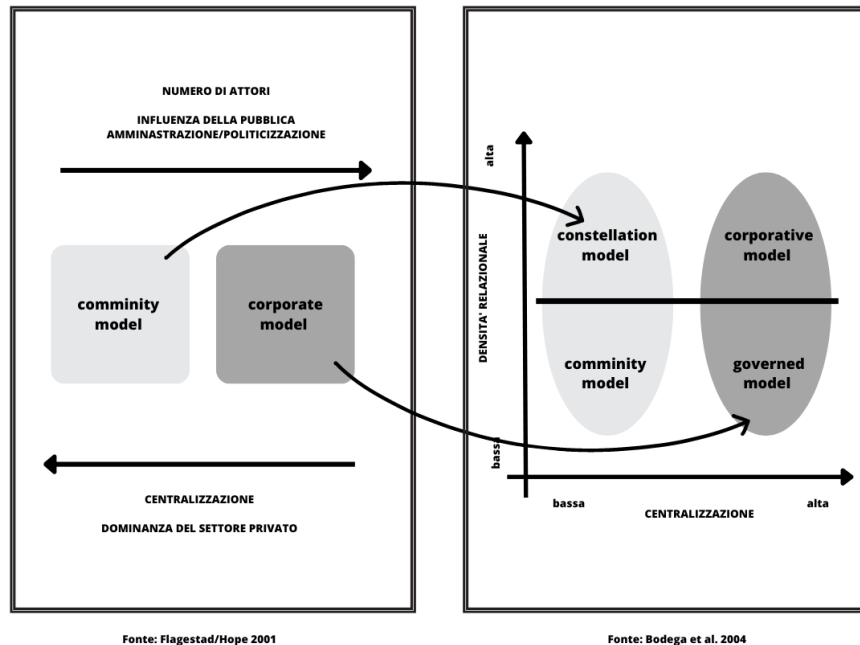


Figura 2. Modelli di destinazione e governance.

1) Il *Community model* è caratterizzato da attori che, pur appartenendo alla stessa area e filiera turistica, non stabiliscono relazioni collaborative e non riconoscono un soggetto di governo. Il sistema evolve per la spinta di dinamiche di mercato e come risultato di un insieme di decisioni individuali e autonome.

2) Il *Corporate model*, invece, è caratterizzato da relazioni strette tra gli attori e dall'esistenza di un soggetto di governance capace di indirizzare lo sviluppo del sistema. I processi decisionali sono dunque guidati da un key player, le cui scelte hanno effetti significativi, amplificati dalla stretta interdipendenza esistente fra gli attori coinvolti.

3) Il *Governed model* si esplica in un sistema in cui un soggetto di governo rappresenta il core della rete di relazioni, detiene un forte potere e guida lo sviluppo. Mentre i rapporti tra i vari attori consistono in mere interdipendenze di

mercato, i rapporti con l'attore dominante sono gerarchici (simile ad una rete con impresa-guida).

4) Il *Constellation model* non ha un governo unitario, ma tra gli attori vi sono rapporti collaborativi di medio-lungo periodo in cui le decisioni sono prese in maniera congiunta.

1.3 Destination Management e Destination Marketing

Le profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi decenni hanno reso inadeguate le modalità di gestione spontaneistica dell'offerta supportata dagli enti territoriali e dalla sola attività imprenditoriale degli attori del territorio.

I principali cambiamenti intervenuti nel fenomeno turistico a partire dagli anni '90 hanno fatto emergere in modo dirompente l'esigenza di una diversa gestione del turismo nelle destinazioni.

I mutamenti che hanno rivoluzionato lo scenario turistico internazionale riguardano la globalizzazione che ha spinto in avanti la concorrenza tra destinazioni turistiche, i cambiamenti nelle motivazioni e nei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza e ancora, l'avvento delle ICT applicate al turismo.

Le destinazioni turistiche sono tra le realtà territoriali più difficili da gestire a causa della complessità delle relazioni tra gli stakeholders. Gestire e commercializzare le destinazioni è quindi una vera e propria sfida a causa della varietà di soggetti coinvolti nello sviluppo e nella produzione di prodotti turistici. La destinazione è infatti un vero e proprio "bene esperienza" (*experience good*), inteso come insieme di risorse e amalgama di strutture e servizi turistici che spesso non appartengono ai singoli individui ma alla comunità territoriale nel suo complesso. La gestione di interessi spesso contrastanti degli stakeholders rende

estremamente difficile gestire e commercializzare la destinazione nel suo insieme. Proprio per questo la gestione della destinazione, la definizione delle strategie e l'attuazione delle conseguenti azioni di marketing (*destination marketing*) devono vedere il coinvolgimento di tutte le parti interessate, compresi i residenti, le imprese e gli investitori, i turisti, i tour operator e gli intermediari, e più in generale tutti gli stakeholders - appunto portatori di interesse - del territorio.

Il concetto di *destination management* si è sviluppato, a partire dagli anni '90 del secolo scorso, proprio per integrare, all'interno di un processo strategico, i fattori di attrattiva e i servizi turistici e posizionare quindi la destinazione in ambiti competitivi coerenti con le caratteristiche territoriali.

Per Della Corte (2000, p. 111) il destination management è “un tipo di gestione strategica delle località turistiche, attraverso un adeguato sistema di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti nell'area”. Da ciò ne deriva che una gestione efficiente della destinazione deve prevedere, da un lato, l'analisi, la definizione e la gestione dei fattori di attrattiva e delle differenti componenti imprenditoriali del sistema territoriale, dall'altro l'organizzazione di tutti questi elementi in proposte di offerta che siano in grado di attrarre la domanda in termini competitivi ed adeguati alle capacità e alle caratteristiche della destinazione.

Proprio perché il concetto di destination management è molto complesso, Tschurtschenthaler (2000) ne fornisce un'interpretazione su due fronti, quello istituzionale, il quale fa riferimento a tutte le istanze di governo della destinazione, con le relative competenze decisionali e direttive, e quello funzionale che invece riguarda la pianificazione, l'organizzazione, la gestione ed il coordinamento delle imprese.

La prospettiva del destination management presuppone che il territorio non sia solo un contenitore spaziale dell'offerta, neutro e intercambiabile, bensì l'elemento che la qualifica e la differenzia, divenendo esso stesso risorsa in quanto

contesto (geografico e fisico) all'interno del quale insistono aziende e attori locali ma anche l'insieme di elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, identità, cultura, relazioni sociali, capacità) che hanno un ruolo propulsivo sull'attività economica attraverso il capitale umano e sociale in esso disponibili .

In generale la gestione strategica di un territorio è un'attività che richiede il superamento di logiche competitive interne e il raggiungimento di accordi tra attori (pubblici e privati) per creare una visione condivisa e stimolare la partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nel disegno complessivo del territorio (Marchioro, 2014).

Affinché il processo di DM sia efficace, bisogna che rispetti determinati obiettivi che riguardano la massimizzazione della soddisfazione e della qualità dell'esperienza di visita della destinazione da parte dei turisti, la garanzia di una buona qualità della vita e dei servizi rivolti alla popolazione locale, e chiaramente, la massimizzazione della redditività a favore delle imprese locali, ottimizzando allo stesso tempo gli impatti del turismo e garantendo così un equilibrio sostenibile tra benefici economici e costi socioculturali e ambientali. Le destinazioni sono direttamente responsabili della gestione dell'esperienza turistica nei confronti dei turisti una volta che questi sono giunti nella località, e questo richiede meccanismi di *coordinamento* e *cooperazione*. Tra le formule maggiormente utilizzate per il coordinamento e la cooperazione tra gli stakeholders e per la creazione di un *network relazionale* vi è quella di dare vita ad una partnership pubblico-privato per lo sviluppo e la gestione del turismo che sovrintenda funzioni legate allo sviluppo condiviso di una vision della destinazione e delle linee strategiche per la gestione della stessa; all'attuazione coordinata dei piani d'azione; allo sviluppo dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione; e al coinvolgimento dei partner nella programmazione di progetti mirati (compresa la pianificazione degli investimenti e loro attuazione sulla base di un cronoprogramma definito).

La possibilità per una destinazione di attuare l'azione di DM è legata all'esistenza di una struttura organizzativa che si faccia carico di gestire i processi

organizzativi e decisionali sin qui esposti. Ed è questo il caso di parlare di Destination Management Organization (DMO). Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO) la “*Destination Management Organization (DMO) è l'organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione, il cui compito è quello di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere*”. Nelle destinazioni turistiche, nelle quali la presenza di numerosi attori impedisce d'ipotizzare la nascita di un'unica organizzazione proprietaria delle risorse, la DMO si configura come l'organismo di meta-management che indirizza l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio. Una delle azioni specifiche delle DMO riguarda il mettere in contatto la domanda con l'offerta, perciò devono comprendere e interpretare le esigenze del visitatore fornendo soluzioni semplici ed immediate, devono coordinare in modo continuativo l'insieme di attività e di offerte della destinazione procurando una distribuzione efficiente dei prodotti nei mercati che rappresentano un elevato potenziale di sviluppo. Devono inoltre essere in grado di prendere le decisioni strategiche in relazione alle leve di marketing: prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione (Marchioro, 2014).

Stante l'accesa competizione sui mercati, dove si fronteggiano non solo le offerte dei diversi territori, ma anche le organizzazioni corporate internazionali, le destinazioni hanno più che mai la necessità di interessare la domanda potenziale con proposte allettanti e di fidelizzare la domanda acquisita mostrando capacità di innovazione e di soddisfazione degli ospiti. Nella competizione globale del turismo per affermarsi all'interno delle regioni di generazione non basta più disporre di attrazioni, offrire servizi di base e avere un certo grado di notorietà. Ciò che appare indispensabile è avere la capacità di interagire con il mercato dal punto di vista comunicativo (immagine, valore simbolico ed emozionale della

destinazione), commerciale (politiche di prezzo, presenza nei canali motivazionali, garanzia di qualità, grado di innovazione dell'offerta) e del prodotto. Il *destination marketing* è responsabile di tutte queste azioni. Secondo la World Tourism Organization (WTO, 2004), *“il Destination Marketing si occupa di tutte le attività e dei processi per mettere in contatto compratori e venditori, focalizzandosi nel rispondere alle domande dei consumatori in modo da ottenere un posizionamento competitivo. Il destination marketing è un insieme di attività continue e coordinate che si associano ad una efficiente distribuzione dei prodotti nei mercati ad alto potenziale di crescita. Il Destination Marketing comprende decisioni ed azioni relative ai prodotti, bisogni, prezzi, segmentazione dei mercati, promozione e distribuzione”*. La frammentazione della destinazione, dal punto di vista sia del numero di prodotti sia del numero di attori da coinvolgere (pubblici e privati), comporta delle criticità, così come il fatto che l'immagine della destinazione può essere condizionata da fattori o eventi non controllabili. Altri fattori problematici riguardano il poco potere o gli scarsi strumenti di coordinamento e controllo sul marketing dei prodotti della destinazione da parte del soggetto incaricato con il marketing della destinazione. Una soluzione a gran parte di queste difficoltà può venire dalla collaborazione e cooperazione tra pubblico e privato, tra operatori del territorio ed amministrazione.

Data la grande varietà di prodotti turistici offerti da una destinazione, e la grande varietà di richieste ed esigenze dei turisti, per essere competitiva la destinazione deve fare in modo che l'integrazione e la cooperazione tra i diversi servizi e prodotti costituiscano il suo punto di forza. Si tratta di una questione di coordinamento e cooperazione degli attori del territorio, i quali devono tenere ben presente che le proprie scelte sono collegate a quelle degli altri operatori tramite un legame di interdipendenza. In questo senso viene creata un'offerta con la logica dei network in cui il perseguimento di obiettivi di impresa individuali sono affiancati dal perseguimento degli obiettivi e del successo collettivo dell'intera destinazione.

1.4 Collaborative Destination Management

La strategia collaborativa, fondamentale per la competitività di una destinazione turistica, è una strategia che vede diversi attori combinare la propria conoscenza, esperienza e le proprie risorse. Questo è finalizzato a produrre consenso e sinergia tra tutti i soggetti di una destinazione ed è un processo che può portare a nuove opportunità, soluzioni innovative e ad un maggior livello di efficacia, che i singoli soggetti non sarebbero stati in grado di raggiungere agendo da soli.

C'è però da considerare un fattore inerziale che spesso ostacola la creazione di relazioni di collaborazione tra le imprese, questo riguarda la natura frammentata della destinazione turistica. Poiché il prodotto turistico per sua natura è molto complesso, è il risultato della combinazione di beni e servizi offerti da diversi stakeholders con propri obiettivi e finalità. Proprio per questo motivo comporre interessi che sono così lontani tra di loro è un compito arduo, ritenuto appunto un fattore di inerzia. In chiave turistica gli obiettivi di ciascun stakeholder sono collegati, ma per questi ultimi che raramente guardano l'intero quadro è molto difficile intravedere questa sovrapposizione. La complessa natura del portfolio dell'offerta turistica di una destinazione fa sì che vedere le opportunità di un approccio collaborativo complessivo sia un tema molto difficile. Per cercare di ridurre la complessità del ragionamento legato a questi temi, si propone la visione di tre schemi che possono aiutare a mettere in ordine tutti i fattori che devono essere considerati quando si affronta il tema del Collaborative Destination Management: The Integrative Framework (Wang & Fesenmaier, 2007), The Relationship Configuration (Watkins and Bell, 2002), The three patterns of Coopetition (Grauslund and Hammershøy, 2021).

1.4.1 The Integrative Framework

Come già precedentemente affermato, il mercato del turismo sta diventando un mercato sempre più competitivo; perciò, in questo tipo di ambiente la capacità di creare maggiori livelli di consapevolezza della destinazione attraverso sforzi collaborativi fornisce un importante vantaggio competitivo per una destinazione (Palmer e Bejou 1995). La letteratura sulle relazioni interorganizzative e le alleanze strategiche in generale, e le reti di co-marketing in particolare, ha utilizzato diversi paradigmi teorici per affrontare la questione. Si pensi alla teoria della dipendenza dalle risorse (Pfeffer e Salancik 1978), all'economia dei costi di transazione (Williamson 1975), alla teoria della gestione strategica (Prahalad e Hamel 1990) e alla teoria delle reti (Granovetter 1985; Gulati 1998). Tuttavia, a causa dell'unicità del collaborative destination marketing, nessuno dei paradigmi teorici comunemente usati di cui sopra può spiegare da solo le relazioni interorganizzative del turismo. La struttura dell'industria del turismo e la complessità del destination marketing richiedono un *approccio integrativo* per comprendere la natura e il dinamismo del destination marketing collaborativo. Wang e Fesenmaier (2007) forniscono appunto un Integrative Framework per un DM collaborativo illustrato in Figura 3.

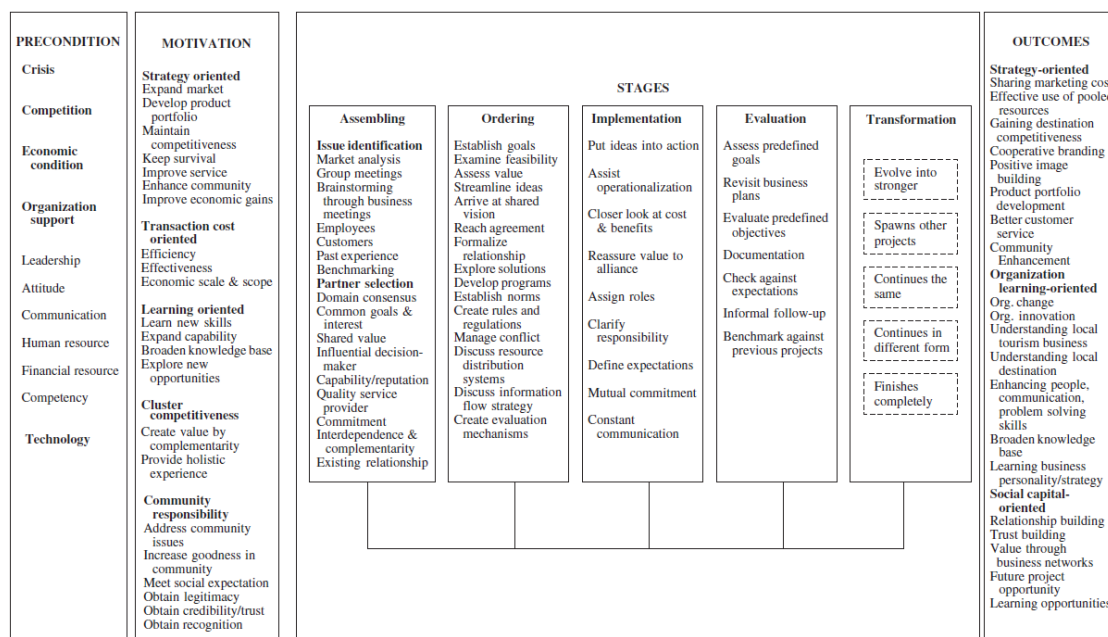


Figura 3. The Integrative Framework per la formazione di alleanze di marketing (Wang & Fesenmaier, 2007)

Questo modello è definito da quattro costrutti principali con l'accento sulla natura e le dinamiche del marketing collaborativo di destinazione. Questi includono: (1) il costrutto precondizionale, che delinea le condizioni economiche, sociali e ambientali per l'alleanza e la formazione della rete; (2) il costrutto motivazionale, che spiega perché le organizzazioni scelgono di entrare in alleanze e reti strategiche per raggiungere i loro obiettivi specifici; (3) il costrutto di processo, che cattura le dinamiche dei processi di marketing collaborativo, costituito da questioni importanti come fasi, forme, modalità di governance e gestione dei conflitti; e (4) il costrutto di risultato, che descrive le conseguenze delle attività di marketing collaborativo. Le sezioni seguenti approfondiscono il quadro concettuale:

- Le *Precondizioni* sono degli elementi di contesto che influenzano la decisione delle organizzazioni turistiche di collaborare tra di loro. Queste pressioni riguardano le condizioni economiche di una destinazione turistica, crisi o eventi importanti, il supporto organizzativo e quello tecnologico.

- Le *Motivazioni* che portano le organizzazioni a collaborare tra di loro sono di vario tipo. Per quanto riguarda le motivazioni strategiche, queste possono essere associate all'obiettivo di aumentare il proprio mercato ed estendere la propria gamma di prodotti e servizi oppure mantenere la competitività. Le motivazioni transaction cost-oriented (Williamson, 1995) sono collegate al risparmio dei costi di transazione che si potrebbe ottenere attraverso meccanismi collaborativi piuttosto che gestendo le relazioni con meccanismi semplici e puri di mercato. L'apprendimento anche fa parte delle motivazioni per cui alcuni soggetti decidono di collaborare, in quanto ai diversi partner è richiesto di condividere la propria conoscenza ed esperienza creando una base di conoscenza molto ampia e dalla quale è possibile apprendere. Una delle motivazioni più importanti è legata alla competitività della destinazione, la quale può solamente beneficiare dalla collaborazione fra più imprese grazie al valore derivante dalle complementarità².
- *Fasi del Collaboration marketing*: (1) fase di assemblaggio dei partner e dei loro prodotti, (2) fase di riordino delle diverse istanze su cui si definiscono gli obiettivi e lo sviluppo di un programma di attività che dovranno essere realizzate nella fase di (3) implementazione da parte dei diversi partecipanti. Infine, si hanno le fasi di (4) valutazione e (5) trasformazione che aiutano a comprendere se gli obiettivi sono stati raggiunti, e se bisogna cambiare qualcosa nel processo di collaborazione.
- I *Risultati* riguardano le conseguenze ottenibili dal processo di Collaborative DM identificabili nella realizzazione della strategia, nel raggiungimento di un certo livello di apprendimento, oppure nella costruzione di capitale sociale. I risultati orientati alla strategia riguardano principalmente il miglioramento

² Il valore complementare viene definito quale valore attribuibile ad un bene guardato come parte di un insieme di beni economicamente sinergici. Prendendo in considerazione due imprese dello stesso valore, nel momento in cui decidono di unirsi e collaborare, il loro valore congiunto è leggermente superiore al valore delle singole. Per cui il valore aggiuntivo rispetto alla semplice addizione dei due valori individuali è proprio il valore della complementarità che si può ottenere mettendo insieme due beni piuttosto che usufruendone singolarmente.

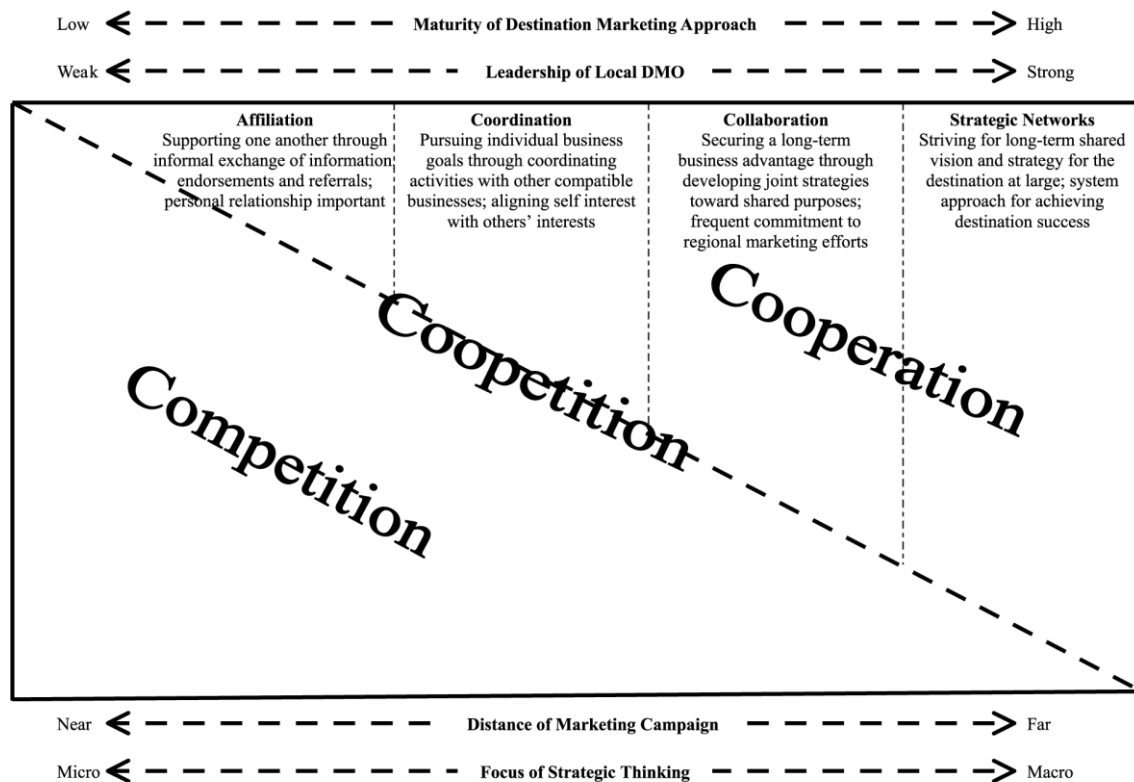
della competitività delle organizzazioni turistiche attraverso la collaborazione. Mentre, i risultati orientati all'apprendimento si concentrano sul trasferimento di conoscenze, sul cambiamento organizzativo e sull'innovazione, apprendendo vari tipi di abilità richieste per la collaborazione, come le abilità delle persone, le capacità comunicative e le capacità di risoluzione dei problemi. Infine, i risultati orientati al capitale sociale interessano il processo di creazione di relazioni e fiducia tra i vari settori dell'industria turistica nella destinazione, oltre che sui benefici derivanti dalle relazioni interorganizzative, come lo scambio di informazioni, le future opportunità progettuali e di apprendimento.

Da questo modello si intuisce che le organizzazioni e/o imprese turistiche decidono di creare delle relazioni di collaborazione per tre motivazioni di base che coincidono con i risultati attesi: realizzazione di una strategia, apprendimento e sviluppo del capitale sociale. Le relazioni di cui si parla sono accordi tra organizzazioni turistiche che possono costituirsi per una vasta gamma di motivi e obiettivi, assumere una varietà di forme e verificarsi attraverso i confini verticali e orizzontali. Questo studio, insieme agli altri presenti in letteratura sono molto rilevanti in un momento in cui i settori pubblico, privato stanno sempre più stringendo partnership per commercializzare e promuovere i prodotti turistici nelle destinazioni.

1.4.2 The Relationship Configuration

Le basi teoriche di questo modello di relazioni sono da ricercarsi in uno studio di Watkins e Bell nel 2002 condotto su alcuni manager di organizzazioni turistiche dell'Australia, i cui risultati hanno rivelato la presenza di tre modalità qualitativamente diverse di relazionarsi configurandosi come competition, co-operation e collaboration. Wang e Krakover (2008) sulla base di questo studio conducono ulteriori indagini delineando così quattro macrocategorie di possibili meccanismi di coordinamento all'interno di una destinazione turistica: l'affiliazione, il coordinamento, la collaborazione e le reti strategiche (schema

illustrativo in Figura 4). Ciò che le distingue è la loro relazione rispetto ad alcune variabili considerate rilevanti dagli attori: (1) maturità dell'approccio di gestione della destinazione (basso → alto); (2) leadership della DMO (debole → forte); (3) distanza del target di riferimento (vicino → lontano); (4) focus su un approccio di tipo strategico (micro → macro).



Source: Adapted from Watkins and Bell (2002)

Figura 4. Relationship configuration nell'industria turistica e le variabili determinanti. Wang e Krakover (2008)

Le imprese turistiche si impegnano in varie forme di relazioni nell'ambito del destination marketing che vanno dalla concorrenza alla cooperazione sino al comportamento ibrido che le comprende entrambe, denominato coopetition (Wang & Krakover, 2008). Il comportamento competitivo si osserva quando le singole attività turistiche cercano di massimizzare esclusivamente i propri interessi senza partecipare all'azione collettiva. I diversi interessi individuali sono spesso in conflitto tra loro e, di conseguenza, le aziende tendono a competere l'una con l'altra per poterli soddisfare al meglio. Invece, il comportamento cooperativo si basa su

una logica diametralmente opposta in cui le singole imprese turistiche prendono parte ad azioni collettive per raggiungere obiettivi comuni (Wang & Krakover, 2008). Sulla base di queste premesse quindi, come si è accennato in precedenza, si configurano quattro macrocategorie di possibili meccanismi di coordinamento: l'affiliazione, il coordinamento, la collaborazione e le reti strategiche. La prima tipologia, l'*affiliazione*, consiste in un'organizzazione collaborativa in cui i diversi membri si supportano l'uno l'altro, scambiano informazioni e hanno importanti relazioni sociali di tipo informale. In questa situazione abbiamo un approccio di destination marketing collaborativo poco maturo e una leadership debole della DMO, il target è vicino alla destinazione e il focus strategico è di tipo micro. Per quanto riguarda il *coordinamento* invece, all'interno di questa organizzazione ciascun membro sta cercando di raggiungere propri obiettivi di business ma attraverso il coordinamento delle attività con gli altri imprenditori della destinazione, determinando quindi con un allineamento degli interessi individuali con quelli degli altri. In questa situazione intermedia il coordinamento consente alle organizzazioni turistiche altrimenti autonome di allineare le loro attività per supportare eventi o servizi. Il focus del coordinamento è incentrato sulla capacità degli stakeholder di perseguire i propri obiettivi individuali organizzando le proprie attività con le attività di altre organizzazioni compatibili e allineando l'interesse personale con gli interessi degli altri. Il target di riferimento è abbastanza vicino ma non locale rispetto al bacino di utenza della destinazione. Le cose cambiano nettamente quando si parla di *collaborazione* perché ogni persona, impresa o organizzazione vuole aiutare non solo sé stesso, ma anche i propri partner a diventare migliori in quello che fanno, assicurandosi un vantaggio di medio-lungo periodo attraverso il perseguimento di strategie comuni e di obiettivi condivisi. In un accordo di collaborazione, le organizzazioni turistiche di solito sviluppano un piano formale per lavorare insieme su base regolare. Infine, all'estremo di questo continuum di configurazioni, troviamo il meccanismo delle *reti strategiche*, strutture più formali che integrano la visione condivisa di tutte le organizzazioni turistiche coinvolte. In questo senso si abbandona il focus sul

singolo business a favore di uno sviluppo complessivo della destinazione. Questo è l'approccio che esprime più maturità in termini di approccio cooperativo al destination marketing per cui si rende necessaria una leadership della DMO abbastanza forte. Esistono in generale due tipi di reti nella destinazione e variano a seconda dei tipi di organizzazioni che vi partecipano. Le reti orizzontali coinvolgono organizzazioni che forniscono servizi simili – come l'associazione locale di hotel – mentre le reti verticali coinvolgono organizzazioni che offrono servizi diversi. Tuttavia, indipendentemente dal tipo, le reti strategiche sono sistemi di marketing integrati che cercano di migliorare l'erogazione dei servizi approfondendo o ampliando la portata dei servizi disponibili nella destinazione per i loro consumatori. Ed è proprio su questo tema che si baserà il secondo capitolo di questo elaborato: sul concetto di organizzazione reticolare tra le imprese e organizzazioni del settore turistico e sui vantaggi che questo sistema di collaborazione porta con sé.

1.4.3 The three patterns of Coopetition

Un ulteriore schema utile per capire le relazioni che si instaurano all'interno di una destinazione turistica e quali sono i processi di un destination management e marketing collaborativo è quello elaborato da Grauslund e Hammershøy (2021) riguardante i tre patterns della coopetition – o coopetizione. La coopetition è stata precedentemente definita come una relazione duale tra aziende che allo stesso tempo competono e cooperano (Bengtsson & Kock, 2014). Oggi, l'ambiente operativo è cambiato, ed è più dinamico, in parte a causa della globalizzazione (Y. Luo, 2007). Pertanto, la coopetizione non dovrebbe essere percepita solo come diadica, dal momento che più aziende possono essere coinvolte in relazioni competitive e cooperative allo stesso tempo. Bengtsson e Kock (2014) sostengono inoltre che la coopetizione è "*una relazione paradossale tra due o più attori simultaneamente coinvolti in interazioni cooperative e competitive, indipendentemente dal fatto che la loro relazione sia orizzontale o verticale*" (p.

182). Ciò rende le destinazioni turistiche ideali per studiare la coopetizione, in quanto rappresentano catene del valore composte da più PMI che condividono degli obiettivi, come attrarre i turisti verso la destinazione, e competere per questi dopo il loro arrivo.

L'obiettivo della ricerca di Grauslund e Hammershøy (2021) è quello di analizzare come si configurano le relazioni di coopetition all'interno di una nuova destinazione turistica nata dalla fusione di tre destinazioni precedentemente separate, Sæby, Skagen e Frederikshavn, unificate nel 2013 sotto il municipio di Frederikshavn e della DMO locale Turisthus Nord poiché il turismo danese è attualmente in fase di fusione di più destinazioni. Attraverso un'analisi quantitativa e qualitativa è stata analizzata la complessa rete di relazioni all'interno di questa destinazione turistica emergente.

La coopetizione presenta chiari vantaggi per gli attori che partecipano ad una rete cooperativa, ad esempio migliorando performance finanziaria (X. Luo et al., 2007), fornendo economie di scala (Kylänen & Rusko, 2011), garantendo un vantaggio competitivo generale (Bengtsson & Kock, 2014; Czakon & Czernek, 2016; Della Corte & Sciarelli, 2012; Kylänen & Rusko, 2011), consentendo la condivisione delle conoscenze (Tsai, 2002), influenzando le loro pratiche di marketing (Grängsjö, 2003; Wang & Krakover, 2008), e la co-creazione di valore (Lorgnier & Su, 2014). Inoltre, la coopetizione può essere vista come un modo efficace di gestire le relazioni tra gli attori nel complesso ambiente delle destinazioni turistiche (Wang & Krakover, 2008). In molte destinazioni spesso la coopetizione e la collaborazione sono scarse poiché gli attori del territorio non sono in grado di vedere il quadro generale e dare priorità a quelli che sono gli interessi generali della destinazione piuttosto che ai propri interessi di business. Il fattore chiave che risulta essere determinante nella creazione di un comportamento cooperativo tra gli attori della destinazione è la leadership della DMO locale – come è stato evidenziato anche nella *Relationship Configuration* di cui sopra – in quanto tende ad essere un attore centrale nelle relazioni tra imprese turistiche e ad

agire come architetto di reti cooperative all'interno della destinazione (Chim-Miki & Batista-Canino, 2017).

In seguito alle interviste condotte sui partecipanti sono emersi tre modelli di coopetition: *passivo*, *reattivo* e *proattivo* (Grauslund e Hammershøy, 2021). Queste categorie di coopetition derivano dall'esercizio di mappatura socio-cognitiva svolto dai partecipanti intervistati i quali hanno dovuto posizionare i diversi attori in una mappa basata sulla quantità di relazioni che tra essi intercorrono.

Passive. La categoria passiva indica una relazione quasi inattiva tra gli attori, basata esclusivamente sullo scambio ed esposizione di brochures.

Reactive. Questa categoria presenta una maggiore frequenza di comunicazione tra gli attori della destinazione, i quali cooperano sporadicamente per risolvere un problema specifico. Alcuni esempi di reactive coopetition riguardano problemi collegati a situazioni di overbooking, oppure situazioni in cui è richiesto un consiglio da parte di turisti sul migliore ristorante della zona. Un fattore importante che non bisogna mai tralasciare è che solo attraverso la creazione di un'esperienza di valore per i turisti che una destinazione riesce a svilupparsi e restare competitiva nel mercato del turismo.

Proactive. La categoria proattiva indica una relazione in cui gli attori non solo si impegnano nell'attività di problem solving, ma si dedicano anche a relazioni cooperative per creare valore in modi diversi, come lo sviluppo di prodotti, attività di marketing congiunto, ecc., Quindi gli attori si impegnano in attività di creazione di valore a lungo termine di natura strategica. Gli albergatori collaborano con ristoranti e attrazioni a pagamento, creando un prodotto più globale formato da servizi e/o attrattive a un prezzo favorevole per l'ospite. Questo tipo di coopetition ha un carattere proattivo, in quanto crea un'esperienza migliorata per gli ospiti. Inoltre, ci sono anche esempi di attori concorrenti che producono campagne di marketing congiunto, o si uniscono nell'organizzazione

di eventi. Quindi, si può constatare che la relazione cooperativa proattiva può avere risultati diversi e configurarsi in maniera diversa, ma ciò che invece deve essere presente in ogni forma di cooperazione è la fiducia nella qualità percepita del prodotto e del servizio offerto dagli altri competitors. La fiducia è un problema critico per tutti i tipi di cooperazione tra reti aziendali, ma è particolarmente difficile fidarsi dei propri concorrenti (Czakon & Czernek, 2016).

Ricerche precedenti hanno rivelato che i turisti possono dimostrare una fedeltà di tipo orizzontale, ad esempio fedeltà a diverse destinazioni senza preferirne una in particolare, e che la cooperazione tra destinazioni può migliorare questo tipo di fedeltà (Almeida-Santana & Moreno-Gil, 2018). I turisti sono interessati a un'esperienza globale di destinazione, per cui senza badare troppo ai confini geografici e amministrativi (Zach & Hill, 2017), e a un prodotto vario (Grängsjö, 2003), che richiede un'attenzione particolare nel riconsiderare come viene costruito il prodotto turistico nelle destinazioni.

All'interno dello studio di Grauslund e Hammershøy (2021), viene ancora una volta menzionata l'importanza del ruolo della DMO come catalizzatore di cooperazione all'interno della destinazione e tra le destinazioni stesse. Alcune delle funzioni principali delle DMO riguardano il facilitare la cooperazione tra i diversi attori del territorio, l'avvio e lo sviluppo di nuovi prodotti turistici nonché la creazione di un'identità coerente basata proprio sulle caratteristiche della destinazione stessa. Proprio per questo, come già accennato all'inizio del capitolo, lo sviluppo di nuove destinazioni richiede che le DMO siano meno "limitate ai confini" e più "guidate dalla domanda" (Fyall et al., 2012, p. 21), il che è particolarmente rilevante per una destinazione unita, poiché appunto i confini amministrativi hanno poco significato per i turisti (Pforr et al., 2014). Sebbene gli attori sono in grado di formare reti informali ed entrare in relazioni cooperative senza interferenze, la DMO può svolgere un ruolo importante nel minimizzare la rivalità e concentrarsi sugli obiettivi comuni per l'intera destinazione.

1.4.4 In sintesi

I tre schemi appena esposti aiutano ad avere uno sguardo più ampio sul fenomeno delle relazioni di collaborazione che esistono in una destinazione turistica e comprenderne meglio le dinamiche e i risultati che da queste possono derivare. Il primo modello illustrato, *The Integrative Framework*, è quello più descrittivo delle dinamiche di marketing collaborativo, pone l'accento sulle motivazioni che spingono le organizzazioni e le imprese turistiche a collaborare, nonché sul procedimento di formazione delle relazioni stesse, per poi valutare gli esiti di questa strategia collaborativa. Mentre il secondo schema, *The Relationship Configuration*, si sofferma maggiormente su quelli che sono i meccanismi di coordinamento all'interno della destinazione identificando quattro tipologie di organizzazione: l'affiliazione, il coordinamento, la collaborazione e le reti strategiche. Le diverse tipologie di relazioni che si sviluppano in queste macrocategorie di coordinamento dipendono da alcune variabili individuabili nella maturità gestionale della destinazione, nella leadership della DMO, nella distanza del target di riferimento, e nel focus (micro/macro) che si decide di adottare nello sviluppo del business della destinazione. Infine, l'ultimo schema illustra tre modelli di coesistenza spaziando dal *passive coexistence*, in cui le relazioni che esistono tra gli attori della destinazione presentano un bassissimo livello di collaborazione; passando per il *reactive coexistence*, in cui gli attori si coordinano e collaborano per la risoluzione di un problema; sino ad arrivare al modello più maturo del *proactive coexistence* con un altissimo grado di collaborazione, dove gli stakeholders della destinazione non solo si impegnano nell'attività di *problem solving*, ma si dedicano anche a relazioni cooperative per creare valore a lungo termine. La coesistenza è possibile solo se gli attori del turismo riconoscono i valori condivisi e gli interessi comuni con altri attori. Questa visione di benefici comuni tenderà così a generare la giusta volontà necessaria per cooperare con i propri concorrenti e la DMO sarà determinante nella creazione di questa visione.

Comprendere i meccanismi che sono dietro le relazioni di collaborazione all'interno di una destinazione turistica non è un compito semplice data la quantità di fattori da tenere in considerazione che riguardano ovviamente la complessità dell'offerta di una destinazione, ma soprattutto la complessità delle dinamiche relazionali che esistono tra i diversi stakeholders. Ciò che può aiutare nella comprensione del fenomeno è un approccio eterogeneo che tenga conto di tutti e tre i modelli descritti in quanto ognuno analizza un aspetto diverso: le motivazioni che spingono a collaborare, le fasi del processo di creazione delle relazioni, le diverse tipologie di relazioni e le azioni che da queste derivano.

Capitolo 2. Networks

2.1 Introduzione

Nel capitolo precedente si è accennato spesso ai concetti di collaborazione e cooperazione all'interno di una destinazione turistica per la sua corretta gestione. Il tipo di relazioni che insistono tra gli stakeholders, come vedremo, è spiegabile anche grazie alla teoria delle reti, un tema la cui letteratura è ampia e complessa, ancora in fase di osservazione. Questo capitolo affronterà il concetto di rete in generale per tutti i settori economici, per poi concentrarsi sui sistemi di governance delle stesse e infine, applicare questi concetti all'ambito turistico.

Dovendone dare una definizione, la rete è riconducibile a un insieme di legami tra individui che cercano, attraverso la rete, di sviluppare idee, scambiare informazioni e conoscenze, creare innovazione (Chen & Hicks, 2004; Da Costa & Terhesiu, 2005; López-Pintado, 2004; Valente, 1995) e gestire una risorsa in un modo differente dalle proprie possibilità individuali (Franch, 2010).

Lo studio del concetto di rete è stato affrontato da varie discipline che spaziano dalla biologia, alla sociologia fino all'economia, ma è soprattutto nell'ultimo decennio che le ricerche in materia sono aumentate notevolmente (*Figura 5*) e la rete è stata studiata sempre più nell'ambito degli organizational studies, come modalità organizzativa (Moretti, 2017).

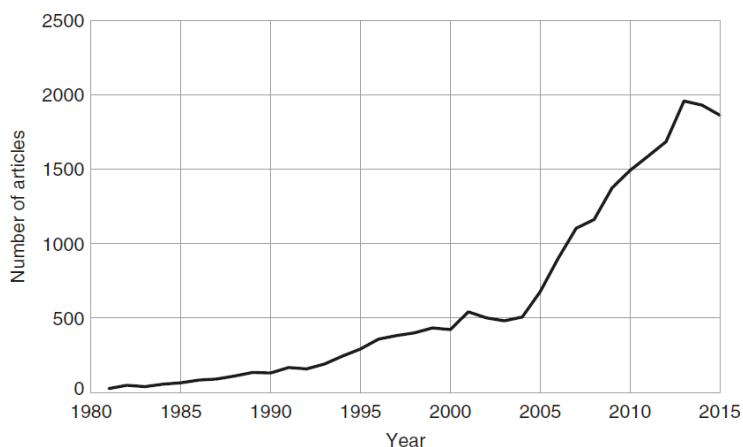


Figura 5. L'evoluzione della network research. Fonte: Moretti, 2017

Il concetto di rete, quindi, è al centro di ampi dibattiti multidisciplinari che danno vita a non poche contraddizioni e ambiguità, soprattutto se si tiene in considerazione anche il problema della terminologia per la quale spesso ci si riferisce agli stessi concetti con termini differenti (Borgatti, Brass, & Halgin, 2014).

2.2 Basi teoriche

La prima grande precisazione che si deve fare riguarda l'esistenza di due diversi approcci allo studio dei network: la *Social Network Analysis* e la *Network Governance* (Human & Provan, 2000; Borgatti & Halgin, 2011; Moretti, 2017). Se da un lato, il primo approccio risulta essere analitico e descrittivo delle caratteristiche strutturali delle reti, formate da nodi e legami, (Borgatti & Halgin, 2011; Moretti, 2017); l'approccio di network governance, invece, si focalizza sulla rete nel suo complesso e sui risultati che ne derivano in base alla sua gestione.

La *Social Network Analysis* si concentra su tre elementi: l'*ego*, ossia gli individui che fanno parte del network; l'*alter*, riconducibili agli altri individui che partecipano al network; e i *ties*, cioè i legami che uniscono gli individui o attori della rete. Questi legami possono essere di vario tipo sulla base di diversi fattori, quali la *forza* – una combinazione tra durata della relazione, intensità emotiva e confidenza reciproca (Granovetter, 1985) –, la *frequenza* e la *multiplexity* – la misura in cui due individui sono collegati da più di una relazione (Mongee e Contractor, 2001). Studiando i legami anche dal punto di vista strutturale complessivo, bisogna accennare al concetto dello *structural hole*, introdotto da Burt nel 1992, cioè un gap tra due attori della rete che può essere colmato da un terzo attore, il quale diviene l'unico intermediario tra di essi.

Esistono quattro idee principali che sono alla base degli studi sulla SNA:

- *relations between actors*: l'idea è quella che i fenomeni economici possano essere spiegati tenendo in considerazione che i comportamenti

degli attori dipendono anche dalla rete di relazioni alla quale appartengono;

- *embeddedness*: teoria che afferma come i legami economici e sociali all'interno di una rete tendano a sovrapporsi, per cui le relazioni economiche che si formano seguono legami già consolidati di amicizia, parentela o conoscenza (Granovetter 1985; Kilduff and Tsai 2003; Uzzi 1997);
- *social patterning*: si intende l'esistenza di una struttura sociale caratterizzata allo stesso tempo dalla presenza e dall'assenza di legami tra individui della rete, la cui comprensione può aiutare a spiegarne i risultati economici (Kilduff and Brass 2010);
- *utility of social connections*: per cui le relazioni rappresentano delle opportunità per gli individui che fanno parte della rete di raggiungere risultati specifici conformi agli obiettivi degli altri attori.

Questo approccio così analitico ha ricevuto alcune critiche da parte di altri studiosi della materia perché ritenuto meramente descrittivo dell'architettura della rete, piuttosto statico e privo di contenuto o contesto (Borgatti et al., 2014). Contrariamente al *Network Governance Approach*, il cui obiettivo è quello di indagare sui risultati che si ottengono dall'organizzazione network attraverso l'analisi delle modalità di gestione enfatizzando la dimensione dell'"azione collettiva" (Powell et al. 2005; Provan et al. 2007).

Per dare una definizione comune possiamo definire la rete “*una forma di organizzazione, come un qualsiasi insieme di attori che perseguono relazioni di scambio ripetute e durature tra di loro e, allo stesso tempo, mancano di una legittima autorità organizzativa per arbitrare e risolvere le controversie che possono sorgere durante lo scambio*” (Podolny and Page, 1998, p. 59).

Entrambi gli approcci si concentrano sulle relazioni, sull'importanza del tipo di legame che unisce due o più individui e sul concetto dell'*embeddedness*. Ma ciò che differenzia i due approcci è la diversa unità di analisi, uno più analitico

e descrittivo, l'altro invece focalizzato sull'aspetto sociale delle relazioni e sui risultati prodotti dal network attraverso i meccanismi di organizzazione con cui le reti vengono gestite e si evolvono, permettendo di osservare la rete nel suo complesso (Moretti, 2017).

2.3 Social Network Analysis

La comprensione di una rete spesso avviene attraverso la rappresentazione grafica della stessa, nonché attraverso l'uso di alcune misurazioni, quindi matematicamente. Si può modellare un sistema in termini di attori coinvolti e delle loro relazioni rappresentandoli come nodi e collegamenti di un grafico. La rete così ottenuta può essere poi analizzata misurando una serie di proprietà che riassumono le caratteristiche strutturali e il comportamento dinamico del sistema e dei processi che avvengono all'interno di questo. Alcuni studiosi si sono concentrati sullo studio delle misure che potessero essere utilizzate nell'analisi di una rete (vedi Baggio, 2007; Baggio et al., 2010; Barabási, 2016; Chung et al., 2020; da Fontoura Costa et al., 2007; Latora & Marchiori, 2001; Latora et. Al, 2013; Scott et al., 2011; Tonti & Baggio, 2012; Tribe, 2005; Valeri & Baggio, 2021a; Valeri & Baggio 2021b). Attraverso una serie di misurazioni si possono descrivere le caratteristiche strutturali della rete, nonché i tratti individuali degli attori coinvolti. Tra queste, le misure più frequentemente utilizzate possono essere ordinate in due classi: misure di gruppo (o globali) e individuali (o locali).

Misure di gruppo:

1. *Density*: il rapporto tra il numero di collegamenti esistenti e il massimo possibile nella rete quando tutti i nodi della rete sono interconnessi;
2. *Cohesion*: la lunghezza media del divario tra coppie di persone nelle reti.

Misure individuali:

1. *Degree centrality*: quantità di connessioni individuali;

2. *Betweenness centrality*: valutazione del modo in cui una persona è collegata con gli altri nella rete;

3. *Closeness centrality*: closeness of a node to any other.

Oltre a queste, ci sono poi alcune misurazioni importanti nella comprensione dell'efficienza del sistema nel trasferimento di informazioni e conoscenze e nel fornire un ambiente favorevole per le pratiche cooperative:

1. *Clustering coefficient*: una misura della densità locale nelle vicinanze di un nodo, che fornisce una misura per gli atteggiamenti collaborativi degli attori;

2. *Local efficiency*: misura la capacità di un nodo di scambiare informazioni con il resto della rete;

3. *Modularity*: la misura in cui l'intera rete è strutturata in comunità coese;

4. *Simmelian brokerage*: un indicatore della capacità dell'intero sistema di fornire un ambiente favorevole per le pratiche creative e innovative. La misura si basa sull'idea che una configurazione sia fatta di comunità coese in cui le informazioni fluiscono abbastanza rapidamente, vagamente collegate ad altre comunità in modo tale da permettere afflussi di nuove idee.

2.4 Network Governance Approach

Prima di affrontare l'approccio della Network Governance bisogna aprire una parentesi riguardo alcuni concetti che ci saranno utili nel comprendere l'organizzazione della rete nel suo complesso. Innanzitutto, in un network esistono diverse dimensioni e **livelli di analisi**, e l'interesse del ricercatore, quindi, può essere rivolto verso dinamiche che interessando il livello micro (singoli attori), il livello meso (singole organizzazioni o enti), così come il livello macro (intero network) (Kilduff & Tsai, 2003; Brass, Galaskiewicz, Greve & Tsai, 2004; Provan, Fish & Sydow, 2007; Moretti, 2017). Queste prospettive possono essere prese in considerazione simultaneamente nell'analisi di un network, infatti proprio un

recente filone di studio ha evidenziato la necessità di considerare le reti come dei sistemi multipli (Ahuja 2012; Ibarra 2005; Kilduff and Brass 2010; Padgett and Powell 2012), alla luce della teoria della dualità della struttura sociale (Breiger 1974), per la quale un individuo non fa parte di una sola organizzazione, ma appartiene a svariate reti sociali, come quella delle amicizie, della famiglia, ecc, che ne influenzano il comportamento.

Le relazioni che esistono all'interno di un network possono essere di tipo **formale** oppure **informale** dando luogo a due modi di interagire differenti. Gli attori all'interno di un network formale sottoscrivono un accordo, il quale definisce i beni, le risorse o le strategie necessarie nello sviluppo di un obiettivo comune; viceversa, sotto il concetto di network informale appartengono tutti quei sistemi di relazioni e interazioni sociali che non sono regolate da un accordo formale. In questo tipo di network i meccanismi di coordinamento e i risultati complessivi sono difficili da misurare, ma non per questo meno efficaci dei network formali. Nella realtà sono più diffusi i sistemi ibridi di network, in cui relazioni informali tra attori sono associate ad accordi formali nel definire lo scopo della rete stessa.

La struttura organizzativa della rete e le relative strategie messe in atto dalla stessa danno vita a due sistemi reticolari che possono distinguersi in **network verticali** e **network orizzontali**. In ambito economico i sistemi reticolari verticali hanno una forma piramidale determinando, quindi, diverse posizioni nella catena di produzione per le imprese che appartengono al network. Mentre, le imprese che appartengono ai sistemi di network orizzontali sono posizionate allo stesso livello nella catena di produzione dando origine a meccanismi di cooperazione e coesistenza (di cui al paragrafo 1.4.2).

Ultimo concetto preso in analisi è quello delle **funzioni della rete** stessa. La letteratura concorda sul fatto che grazie alla loro organizzazione, le reti sono in grado di fornire particolari benefici in termini di status e reputazione, di innovazione, di acquisizione di competenze, di efficacia, internazionalizzazione, (Podolny & Page, 1998; Human & Provan, 2000; Porter and Powell 2006; Provan

et al. 2007; Provan and Milward 1995; Provan and Sydow 2008; Uzzi 1997; Moretti, 2017; Valeri & Baggio, 2021) e chiaramente, anche in termini di benefici economici: in tal senso si fa riferimento alla teoria della riduzione dei costi di transazione (Williamson, 1975, 1985; Podolny & Page, 1998; Flagestad & Hope, 2001). I vantaggi economici non riguardano solo dei costi minori, bensì anche una maggiore qualità di prodotto raggiungibile (Uzzi, 1997), una dimensione strettamente connessa all'innovazione e all'apprendimento (Podolny & Page, 1998). Le funzioni del network stesso possono avere un ruolo nel determinare quali tipi di soluzioni organizzative siano più efficaci: c'è un legame, come si vedrà affrontando la network governance, tra obiettivi e struttura (Podolny, 2001; Moretti, 2017).

Come si è detto in precedenza, la principale differenza tra i due approcci di analisi della rete riguardano la staticità della SNA e la dinamicità del Network Governance approach, il quale si occupa appunto dello studio delle dinamiche e dell'evoluzione della rete stessa. Con il termine *dinamica* della rete si fa riferimento al cambiamento e alla variabilità, e quindi agli eventi che modificano le dimensioni della rete nel tempo. Per cui il suo studio deve fornire delle descrizioni del cambiamento manifestato all'interno delle reti (Monge and Contractor 2001, p. 484). Il significato di *evoluzione* invece, è riconducibile alla teorizzazione dei meccanismi stessi che producono quei cambiamenti temporali delle reti (Stokman e Doreian 1996).

2.4.1 I meccanismi di coordinamento

I meccanismi di coordinamento del network hanno la funzione di governare il network stesso, gestendo le sue attività, risolvendo i conflitti, mitigando le incertezze e le complessità (Moretti, 2017). Per di più i meccanismi di coordinamento stabiliscono le regole per lo scambio di informazioni e competenze, e per lo sviluppo di strategie comuni. I meccanismi di coordinamento possono

essere formali o informali (Moretti, 2017), ma la loro efficacia non dipende dal livello di formalizzazione (Grandori, 1997). Inoltre, i meccanismi di coordinamento possono essere suddivisi in sociali e istituzionali (Schrank & Whitford, 2011; Moretti, 2017).

I meccanismi di coordinamento *sociale* sono legati alla natura sociale delle reti: comunicazioni, incontri, scambi di conoscenze avvengono anche per motivazioni non spiegabili in termini economici. In questo senso il concetto già analizzato dell'embeddedness (relazioni di rete che partono da un preesistente tessuto di relazioni sociali) è uno dei maggiori contributi. La vicinanza geografica e la conoscenza reciproca tra aziende determinano il livello di coinvolgimento delle aziende stesse l'una rispetto all'altra, nonché l'attenzione a meccanismi di reputazione e fiducia (Uzzi, 1997, Podolny e Page, 1998). La conoscenza e le relazioni sociali che insistono tra le aziende, o membri delle aziende, stabiliscono la volontà da parte delle stesse di investire tempo e fiducia per coltivare rapporti di lungo termine piuttosto che limitarsi a interazioni transitorie tipiche del mercato. Seguendo questo discorso, le relazioni sociali preesistenti tra le imprese agiscono da meccanismo di coordinamento.

Alcuni studiosi considerano la fiducia – la volontà di accettare la propria vulnerabilità basata su aspettative positive rispetto alle intenzioni o al comportamento di altri (McEvily, Perrone & Zaheer, 2003, p. 92) – una proprietà strutturale della rete stessa, sulla base della quale si sviluppano relazioni di collaborazione (Grandori & Soda, 1995; Provan & Kenis, 2008), mentre secondo altri la fiducia non andrebbe data per scontata, ma studiata come meccanismo sociale di coordinamento integrativo (Grandori & Soda, 1995) o basilare (Provan, Fish & Sydow, 2007; Provan & Kenis, 2008; Moretti, 2017). Comunque venga intesa, la presenza di fiducia e il suo grado di permeazione e diffusione determinano la necessità di ulteriori meccanismi di coordinamento (Tobias-Miersch, 2016).

Invece, riguardo ai meccanismi di coordinamento istituzionali, la distinzione rispetto a quelli sociali non risiede nel livello di formalità – che può variare in entrambi i modelli – bensì nel livello di strutturazione (Moretti, 2017). Anche in questo caso ci sono diversi approcci teorici, che sostanzialmente descrivono le possibilità di superamento dei gap di fiducia, costruendo dei legami tra gli attori per fini di innovazione (contracting for innovation (Gilson, Sabel & Scott, 2009)), di apprendimento e di conoscenza anche reciproca (learning-by monitoring (Sabel, 1996; Helper, MacDuffie & Sabel, 2000)), e attraverso l’istituzionalizzazione della fiducia (studied trust approach (Sabel, 1993)).

Andando più nello specifico ad analizzare le dinamiche mutevoli dei network Kilduff e Tsai (2003, p. 87) hanno avanzato il concetto di *traiettorie di rete*, spiegando come siano due i modelli procedurali delle reti, il *Serendipitous Processes* e il *Goal-Directed Processes*, e come questi differiscano in base a cinque dimensioni: ipotesi sottostanti, crescita tipica della rete, dinamiche strutturali, conflitti, e implicazioni per i membri della rete. La differenza tra questi due modelli può essere piuttosto intuitiva: mentre il primo è guidato da interazioni spontanee degli attori del network che agiscono senza un obiettivo o una visione comune e prestabilita, il secondo si sviluppa proprio in funzione di uno specifico progetto collettivo da perseguire.

	<i>Serendipitous Processes</i>	<i>Goal-Directed Processes</i>
<i>ipotesi sottostanti</i>	La mancanza di un obiettivo preesistente e la presenza di variazioni casuali e processi di conservazione.	Un obiettivo collettivo condiviso è la motivazione principale per la nascita, lo sviluppo e la valutazione dei risultati del network.
<i>crescita tipica della rete</i>	La crescita è lenta probabilmente perché basata su interazioni diadiche.	La crescita tipica della rete è piuttosto rapida, e si basa sulla raccolta di membri attorno a un obiettivo comune.
<i>dinamiche strutturali</i>	Le dinamiche strutturali si basano su una struttura decentralizzata senza imprese leader e con confini sfocati;	Struttura centralizzata con un'entità governativa interna o esterna e con confini chiaramente definiti;

	Presenza di structural holes; Interazioni diadiche che guidano la crescita della rete e sostengono la creazione di sottogruppi.	Nessuno o pochi buchi strutturali; Inclusione di nuovi membri che soddisfino i requisiti di ammissibilità stabiliti dall'obiettivo della rete; Nessuna formazione di sottogruppi.
<i>conflitti</i>	Le dinamiche conflittuali possono caratterizzare le relazioni tra i sottogruppi, ma non porteranno ad alcun risultato dirompente e ognuno di questi, data la sua solidità interna, può sopravvivere nella stessa rete.	Il conflitto può emergere riguardo l'obiettivo comune, o riguardo la strategia e le azioni volte a raggiungere tale obiettivo.
<i>implicazioni per i membri della rete</i>	Le principali implicazioni per i membri della rete riguardano la presenza (e quindi l'opportunità di interagire con) diversi partecipanti e l'enfasi sulla fiducia a livello diadico.	Le implicazioni per i membri possono essere identificate con l'interazione con partner più omogenei, che hanno caratteristiche simili e che interessati allo stesso obiettivo.

Tabella 1. Tabella realizzata sulla teoria di Kilduff e Tsai (2003)

2.4.2 I modelli di network-governance

Sulla base della teoria elaborata da Kilduff e Tsai (2003) riguardo l'esistenza di questi due modelli performativi delle reti – Serendipitus Process e Goal-directed Process – si muovono altri due autori, Provan e Kenis (2008), i quali però si concentrano sui networks goal-directed. Provan and Kenis (2008), attraverso una discussione teorica sulla struttura, gestione ed efficacia dei networks, delineano tre diversi modelli di governance: *participant-governed networks*, *lead organization-governed networks*, e *network administrative organizations*. Tali modelli di governance differiscono tra di loro sulla base di due variabili: il livello di centralizzazione delle funzioni di governance, in cui si passa da una governance condivisa ad una sola organizzazione responsabile; e la partecipazione (o meno) dell'entità di governance alla rete stessa. Oltre a riconoscere queste tipologie-modello di reti, gli autori discutono le differenti variabili che influenzano l'efficacia del network in ciascuno dei tre casi. L'ipotesi è che ogni modello sia adatto per un determinato contesto caratterizzato da un determinato valore di quattro variabili: fiducia, dimensione della rete, consenso

rispetto all'obiettivo e necessità di competenze diffuse nel network rispetto al compito da affrontare. Il focus di questa teoria non è rivolto alle reti come mezzo di governance, ma alla governance e alla gestione delle reti stesse, dimostrando che reti con configurazioni diverse producono dei risultati diversi.

Participant-governed networks.

In questo modello di governance sono i membri stessi della rete, o una buona parte di essi, a gestire il network e la sua performance, occupandosi inoltre sia delle relazioni interne alla rete, che di quelle che avvengono con attori esterni. I meccanismi di coordinamento possono essere formali o informali: per esempio gli incontri periodici possono essere programmati, o nascere spontaneamente. Si deduce quindi che non esiste un'entità di governance unica e separata, bensì le relazioni di potere sono simmetriche: questo non significa che ogni attore o azienda abbia lo stesso peso, ma che le differenze nascono dalle caratteristiche del singolo attore o della singola azienda (reputazione, dimensione, legittimazione) e non dalla struttura della rete stessa (Provan & Kenis, 2008).

Lead organization-governed networks.

All'interno di questa organizzazione network, tutte le principali attività e decisioni a livello di rete sono coordinate da una singola azienda che fa parte della rete stessa. Questa azienda sarà responsabile sia all'interno che all'esterno del network per quanto riguarda le performance e le relazioni, potendo agire in nome e per conto del network stesso. Ne deriva quindi una governance altamente centralizzata e negoziata, con un potere asimmetrico.

Network administrative organizations.

Lo stesso tipo di relazioni che caratterizza il modello appena analizzato riguarda anche il modello dotato di una network administrative organization (NAO), ma in questo caso il centro di coordinamento e di potere non ricade su un'azienda o un attore interno, ma su una terza parte, scelta dai membri ed esterna alla rete stessa. Questa figura esterna può essere un singolo manager, oppure

un'organizzazione specifica che si occupa della gestione delle relazioni tra gli attori della rete e della sua performance.

Modelli di Governance	<i>Fiducia</i>	<i>Dimensione della rete</i>	<i>Consenso rispetto all'obiettivo</i>	<i>Necessità di competenze diffuse nel network</i>
<i>Participant-governed networks</i>	Densità alta	Pochi	Alto	Basso
<i>Lead organization-governed networks</i>	Densità bassa, fiducia concentrata	Modesti	Relativamente basso	Modesto
<i>Network administrative organizations</i>	Densità modesta	Da modesti a molti	Relativamente alto	Alto

Tabella 2. Elaborazione da Provan & Kenis, 2008

Il successo e la performance di un network non vengono influenzate solamente dalle quattro variabili appena analizzate, ma gli autori (Provan & Kenis, 2008) sottolineano come la rete stessa debba rispondere a determinate tensioni o dicotomie, che possono essere alla base del suo emergere: *efficienza vs inclusività*, *legittimazione esterna vs. legittimazione interna*, *stabilità vs. flessibilità*.

Esaminando il primo dilemma, le reti si trovano ad affrontare una tensione tra la necessità di efficienza amministrativa e un processo decisionale inclusivo. Il punto critico sta nel fatto che più sono i membri coinvolti nel processo decisionale della rete, più il processo tenderà ad essere dispendioso in termini di tempo e di risorse. Nel modello participant-governed networks, l'inclusione avrà la meglio; in quello lead organization-governed networks, prevarrà l'efficienza; mentre nelle reti NAO-governed, ci sarà una situazione più bilanciata tra inclusione ed efficienza.

La tensione che esiste tra legittimazione interna ed esterna è stata analizzata anche dagli studiosi Human e Provan (2000), i quali affermano appunto che la legittimazione deve essere indirizzata sia internamente, tra i partecipanti, che

esternamente, per rispondere ad alcune esigenze di visibilità – attrarre clienti, garantirsi finanziamenti, relazionarsi con le istituzioni e così via – o consolidare l’impegno dei membri della rete. Il problema sorge quando le esigenze di legittimità interna dei membri della rete sono in conflitto con le richieste esterne: questo perché per la costruzione della legittimazione esterna sono necessarie delle azioni che possono avvantaggiare la rete complessiva, ma non necessariamente molti dei suoi singoli partecipanti, o delle esigenze interne della rete stessa. A seconda del modello di governance cambia il modo di interagire con la legittimazione: nelle reti shared-governance si favorisce una legittimazione interna contrariamente a quelle lead organization-governed dove prevale una legittimazione esterna; mentre il modello dotato di una network administrative organization (NAO) favorisce entrambi i concetti della tensione, ma in maniera sequenziale e non in contemporanea.

Per quanto riguarda il dilemma tra stabilità e flessibilità, si può concordare sul fatto che una delle caratteristiche della rete che la rende uno strumento di successo è proprio la sua flessibilità, con la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti di scenario. Tuttavia, la stabilità è un fattore critico per una serie di questioni come la credibilità e la legittimazione. Attraverso l’organizzazione network gli attori possono lavorare in modo rapido ed efficiente l’uno con l’altro per raggiungere obiettivi specifici che richiedono risorse e competenze combinate che un’organizzazione gerarchica difficilmente potrebbe raggiungere (Kapucu e Van Wart 2006). Questa flessibilità consente alle organizzazioni collegate in rete di rispondere in maniera rapida alla concorrenza o ad altre minacce, nonché alle opportunità. Allo stesso tempo, le reti che nascono non semplicemente per la realizzazione di un progetto temporaneo e a breve termine, chiaramente devono anche concentrarsi sul sostegno, e la stabilità è fondamentale per mantenere la legittimità, sia interna che esterna. All’interno di una rete stabile i partecipanti sviluppano relazioni durature con altri membri, in modo che ciascuno comprenda i punti di forza e di debolezza dell’altro e risponda di conseguenza per

massimizzare i risultati della rete. In sintesi, sono importanti entrambi i lati della medaglia: la flessibilità è importante per garantire risposte rapide da parte della rete in modo da soddisfare le mutevoli esigenze e richieste degli stakeholder; ma anche la stabilità è importante per sviluppare risposte coerenti alle esigenze dei membri della rete e per una gestione efficiente del network nel tempo (Provan & Kenis, 2008). Tornando a focalizzarsi sui modelli di governance si evidenzia come nei shared-governed networks prevale la flessibilità, mentre negli altri due modelli (lead organization-governed networks e NAO) invece prevale la stabilità.

2.5 Tourism Networks

Come è stato affermato nel primo capitolo, il turismo è un fenomeno complesso, risultato dell'interazione tra turisti e destinazione. Quest'ultima è costituita da un insieme di stakeholders direttamente o indirettamente coinvolti nel turismo: enti pubblici, privati o ibridi che, nell'ambito del turismo, forniscono servizi, infrastrutture, informazioni e prodotti turistici di qualsiasi livello. Il turista, però non percepisce ogni singola parte coinvolta, bensì l'intera destinazione come entità integrata (Buhalis, 2000; Haugland et al., 2011). Per cogliere la complessità della gestione di una destinazione turistica, negli ultimi decenni il concetto di reti turistiche ha visto un aumento di popolarità. Le ragioni di questa crescita sono collegate alla convinzione generale, e già precedentemente esposta, che la partecipazione a un network collaborativo produca benefici per le imprese, quali l'apprendimento, la condivisione di conoscenze, l'innovazione o la riduzione dei costi di transazione, solo per citarne alcuni. Inoltre, una destinazione turistica è fortemente subordinata al suo contesto, imprevedibile e ingestibile – crisi economiche, politiche, ambientali, o sanitarie – perciò essere flessibili, resilienti e in grado di adattarsi al cambiamento sembra essere l'unica via di fuga al declino della destinazione. In questo senso, si ritiene che le destinazioni caratterizzate dalla collaborazione di rete siano in grado di far fronte a queste influenze esterne in maniera più rapida e migliore. Quindi, non solo le reti sono in

grado di aumentare il grado di resilienza delle parti interessate (Luthe et al., 2012), ma hanno anche maggiori possibilità di sviluppare prodotti e politiche innovativi derivanti da una collaborazione tra i membri della rete (McCabe et al., 2012).

Nell'ambito del concetto di network applicato all'ambito turistico, negli ultimi anni sono stati condotti degli studi ad opera di van der Zee e Vanneste (2015) e Heidari et al. (2018), i quali hanno identificato quattro flussi di letteratura che riguardo il concetto di reti turistiche, riconducibili a: *policy network*, *business network*, *co-opting network*, e *network configuration*. Nello specifico, gli studi appartenenti alla categoria *policy network* e *co-opting network* sono collegati ai benefici che le reti producono a favore della destinazione, mentre il gruppo di studi inerenti al *business network* e al *network configuration* si concentrano sulle modalità attraverso le quali le reti aumentano la performance aziendale.

Policy network

Le ricerche condotte a livello di *policy network* si concentrano sulle relazioni tra governo, imprese e società, e sul comprendere come queste influiscano sul processo decisionale, sull'identificazione dei problemi, sulla comunicazione, sulla condivisione delle risorse e sull'azione collettiva (Hall, 1999). Obiettivo di queste ricerche è anche capire come i network possano essere utilizzati per comprendere meglio la complessità delle relazioni che si instaurano nella pianificazione e gestione turistica (Dredge, 2006b), oltre ad evidenziare i **benefici** che queste reti producono a favore della destinazione. In molti studi è stato evidenziato come il ruolo di un'organizzazione turistica pubblica locale, o pubblico-privata o un'organizzazione di gestione della destinazione (DMO) sia molto importante all'interno di un network. La DMO o le altre entità decisionali sono perciò ritenute dei nodi importanti in una struttura di rete gerarchica in cui il processo decisionale e l'attuazione sono visti come un processo top-down caratterizzato da una limitata influenza e inclusione dei membri della rete

(Beaumont & Dredge, 2010; Cooper et al., 2009; Pforr, 2006). Comunque, ad oggi, si percepisce un divario tra la teoria della rete e la situazione pratica che poi si riscontra nelle destinazioni turistiche, in cui è spesso presente una visione a breve termine improntata sui benefici economici, un alto livello di burocrazia, bassi livelli di fiducia tra gli imprenditori e una mancanza di conoscenza dell'industria del turismo tra i responsabili politici (Beaumont & Dredge, 2010).

Spesso la DMO locale o i broker che operano individualmente sono riusciti a creare una rete turistica che ha poi portato a tutta una serie di vantaggi verso la destinazione: si pensi alla diversificazione del prodotto turistico, la maggiore equità tra le parti interessate, il miglioramento delle opportunità per le piccole e medie imprese di entrare nel settore turistico (Viken & Aarsaether, 2013), e in alcuni casi, il coinvolgimento più ampio della comunità locale nel settore turistico (Iorio & Corsale, 2014). Tuttavia, questo successo di collaborazione e i relativi benefici sono stati dimostrati empiricamente per destinazioni turistiche su piccola scala con un numero limitato di parti interessate e una stretta distanza economica, culturale e geografica tra di queste.

Business network

Gli studi condotti a livello di business network, contrariamente alla categoria policy network, non si concentrano sulle reti dal punto di vista gerarchico, bensì studiano l'auto-organizzazione di questi network di imprese turistiche, i quali sono costituiti da legami molto forti tra le imprese locali, e piuttosto deboli quando si tratta di relazioni globali (van der Zee e Vanneste, 2015). Questa tipologia di rete, finanziata da enti pubblici e gestita da attori locali o manager, risulta essere vantaggiosa per la condivisione delle conoscenze, l'innovazione e l'apprendimento collettivo.

Le reti sono una forma di collaborazione utile a raggiungere uno scopo comune che si traduce in una vasta gamma di benefici quantitativi e / o qualitativi, in termini di performance, per i membri della rete stessa. Pensando alle

destinazioni turistiche, i vantaggi che queste possono trarre vanno da un maggiore senso di comunità a un'estensione della stagione dei visitatori della destinazione (Morrison et al., 2004). Ma non solo, Sørensen (2007, p. 31) fa riferimento a vari autori quando afferma che i network locali sono essenziali per lo sviluppo della destinazione in quanto sostengono l'apprendimento, integrano il know-how locale, collegano capacità altrimenti frammentate, portando indubbiamente innovazione in queste realtà. I risultati della rete in generale e i benefici tangibili concreti per i membri della rete in particolare sono considerati importanti driver alla base della formazione e dello sviluppo della rete (Fuglsang & Eide, 2013; Tinsley & Lynch, 2001). Purtroppo, non è semplice dar vita ad un'organizzazione network, in quanto la mancanza di capitale sociale e di competenze a livello di rete, o una posizione dominante da parte delle grandi imprese turistiche spesso sono la causa della scarsa partecipazione alle reti di imprese. Tuttavia, anche in questo caso, si evidenzia come le destinazioni con minore distanza culturale, economica e geografica tra le imprese turistiche siano luoghi in cui è più probabile che nasca una rete di successo (Deery et al., 2012; Sørensen, 2007). Per aumentare lo sviluppo di un network, ai soggetti pubblici è stato suggerito di svolgere un ruolo meno dominante e più facilitatore (de Klerk & Saayman, 2012; Erkuş-Öztürk, 2009).

Co-opeting network

Sulla base del lavoro di Porter (1990), si ritiene che la partecipazione a un network turistico aiuti a trovare un equilibrio tra competizione e collaborazione che riuscirebbe ad aumentare sia le prestazioni degli stakeholder che quelle della destinazione (Denicolai et al., 2010; Petrou et al., 2007). Questa categoria di studi sul co-opeting network combina entrambe le prospettive di rete appena analizzate, di policy network e business network, in quanto prende in considerazione sia le relazioni interaziendali che il rapporto con i destination manager pubblici o pubblico-privati.

Le reti turistiche sono rappresentate in maniera fluida e in continua evoluzione, presentando delle relazioni di tipo orizzontale tra gli stakeholder, i

quali hanno uno o più obiettivi comuni. I benefici prodotti dall'organizzazione network menzionati in questi studi sono una combinazione di risultati prodotti dagli studi di policy network, come l'accesso alle risorse e l'influenza sulla politica; nonché da quelli di business network, quali l'apprendimento e la condivisione delle conoscenze, la creazione di economie di scala, la capacità di adattarsi alle influenze esterne, o l'aumento delle prestazioni individuali delle imprese e della destinazione.

Proprio come per gli altri due cluster di studi, anche i risultati di queste ricerche suggeriscono che le reti informali, basate sulla vicinanza sociale, economica e culturale, hanno maggiori probabilità di produrre risultati di rete positivi (Zach & Racherla, 2011).

Network configuration

Anche in questa sezione di studi, sul network configuration, le reti vengono analizzate da entrambi i punti di vista del policy network e del business network, ma concentrandosi sulla struttura e la topologia della rete. In queste ricerche viene applicata la social network analysis (analizzata nel *paragrafo 2.2*) per interpretare la struttura delle reti turistiche sino ad ottenere una pianificazione turistica più completa e integrata della destinazione (Cooper et al., 2009; Schaffer & Lawley, 2012). La posizione dello stakeholder all'interno del network è determinata dai legami che esso ha con gli altri attori e dalla natura di tali legami. Questa posizione è espressa da misure come centralità, grado, vicinanza e betweenness (Baggio et al., 2010; Timur & Getz, 2008).

I vantaggi della collaborazione che vengono analizzati da queste ricerche coincidono con i risultati di rete menzionati in precedenza – come, ad esempio, il vantaggio competitivo derivante dalla condivisione delle conoscenze e dall'accesso alle informazioni e che poi conduce all'innovazione (Baggio et al., 2010) – ma viene presentata una nuova applicazione della teoria di rete sulle destinazioni turistiche che potrebbe portare a un ulteriore vantaggio competitivo.

Conoscendo la network configuration di una destinazione, è possibile ottenere una pianificazione turistica più completa e integrata (Cooper et al., 2009; Schaffer & Lawley, 2012), in quanto la densità dei legami di rete può indicare la possibilità che gli stakeholder condividano informazioni, oppure abbiano un alto livello di fiducia e reciprocità tra di loro (Del Chiappa & Presenza, 2013; Schaffer & Lawley, 2012). Per cui applicando la teoria e l'analisi delle reti, non solo è possibile comprendere quali sono le cause e / o gli attori che ostacolano la collaborazione e trovare una soluzione; ma anche studiare la resilienza degli stakeholder attraverso la composizione della rete (Schaffer & Lawley, 2012) e la misurazione delle relazioni di potere tra gli stakeholder (Hazra et al., 2014).

Pur sapendo che la letteratura legata alla network analysis e alle organizzazioni network è molto ampia, nei paragrafi che seguono verranno analizzati due casi studio recenti (Stoddart et al., 2019; Yachin, 2020) che mirano a fornire un'immagine concreta delle reti turistiche. Il primo si concentrerà sulle varie tipologie di stakeholders che partecipano ad un network e sulle loro principali funzioni (*paragrafo 2.6*); mentre il secondo illustrerà quali sono le problematiche e i gap che possono insorgere nello sviluppo e nella gestione di una rete (*paragrafo 2.7*).

2.6 Gli attori della rete turistica

In questa sezione dell'elaborato si analizzerà il caso studio della contea di Dalarna, situata al centro della Svezia. La ricerca è stata condotta dallo studioso J. M. Yachin (Yachin, 2020) il quale attraverso la social network analysis della contea di Dalarna è riuscito a ricostruire la rete di piccole imprese turistiche presente in quest'area. Tale studio si colloca all'interno dell'ampio flusso di ricerca sul business network (*paragrafo 2.4*), in cui i lavori precedenti hanno identificato vari vantaggi di rete per le piccole imprese turistiche. Questi includono il coordinamento delle attività complementari (Pavlovich, 2003; Romeiro & Costa,

2010); l'opportunità di marketing (Braun, 2015; Kc et al., 2019a); l'accesso alle risorse e alla conoscenza (Czernek-Marszałek, 2020a); il sostegno finanziario e la riduzione dei costi (Czernek-Marszałek, 2020a; Rebelo, 2012); l'aiuto pratico (Rebelo, 2012); l'agevolazione dell'apprendimento e dello sviluppo delle competenze (Reinl & Kelliher, 2010); e, infine, il supporto emotivo (Kc et al., 2019a; Rebelo, 2012). Inoltre, anche la fiducia, la reciprocità e la solidarietà hanno permesso agli imprenditori del turismo di beneficiare delle loro reti, perché la qualità dei legami è più importante della loro estensione (Kc et al., 2019b).

Ed è proprio su queste basi teoriche che Yachin sviluppa la sua indagine di tipo qualitativo in cui, attraverso delle interviste semi-strutturate rivolte ai manager delle imprese turistiche, riesce a ricostruire l'ego-network di alcuni imprenditori turistici del Dalarna. Durante le interviste, i partecipanti insieme all'autore hanno collaborato alla realizzazione di una mappatura della propria rete, individuando gli *alter* significativi per lo svolgimento del proprio business.

L'indagine, in prima fase, si concentra su due domande principali: Chi sono gli attori (*alter*) fondamentali nella rete di una microimpresa turistica (*ego*)? E quali sono le funzioni che svolgono questi attori?³

Gli alter sono stati raggruppati in base ai loro attributi, che sono percepiti come più rilevanti per le funzioni che svolgono. Gli alter identificati sono: (1) **imprese turistiche locali** – attori locali i cui principali clienti sono i turisti; (2) **DMO** – Visit Dalarna in questo caso; (3) **Tour operator**, comprese le agenzie di viaggio; (4) Una **comunità di interesse** – insieme di private, imprese o associazioni che condividono un interesse comune; (5) **Amici** – questa categoria di alter si riferisce ad attori la cui relazione non deriva dalla loro funzionalità o attributi; (6) **Cerchia ristretta** – gli amici più stretti e i familiari dell'ego; (7) **Attori locali** – questo gruppo comprende persone, imprese e associazioni (non legate al turismo) nelle vicinanze dell'ego; (8) **Contabile** – attori esterni che si

³ La ego network è un modello di rete sociale formata da un individuo, l'*ego*, e da tutte le persone con cui l'ego ha un collegamento sociale, indicate come "gli altri", *alters*.

occupano della contabilità per l'ego; (9) **Proprietari di risorse** – proprietari privati, pubblici o commerciali dei luoghi o di qualsiasi altra risorsa fondamentale per l'attività dell'impresa; (10) **Enti pubblici** – comuni e altre organizzazioni amministrative; (11) **Consulenti**: professionisti che forniscono consulenza specialistica, in particolare per quanto riguarda l'avvio di un'impresa.

Chiaramente questi attori svolgono tutta una serie di funzioni che l'autore ha identificato in 9 macro-aree: (1) **Knowledge transfer** – l'alter è una risorsa di conoscenza; (2) **Sounding board** – utilità nell'avere un feedback e una consulenza; (3) **Collaborations** – lavorare insieme per aumentare il valore o condividere i costi; (4) **Marketing** – facilitare la comunicazione e la promozione dell'impresa; (5) **Emotional support** – incoraggiamento ed emancipazione; (6) **Access to resources** – uso di proprietà e finanziamenti; (7) **Services and supplies** – l'ego nello sviluppo del proprio prodotto si serve degli alters; (8) **Practical help** – manodopera gratuita o utilizzo di strumenti degli alters; (9) **Brokerage** – collega l'ego ad altri attori e networks.

Function	Involves	Example quote
Knowledge transfer	The alter is a source of knowledge (including local; tourism-related; expertise; business know-how; information). Also relates to the exchange of experiences and providing inspiration.	<i>We have friends that run a hotel close by, we talk all the time. It is about little things. Like bed linen, I ask them all that sort of practical questions, where to buy and how to treat. We are good in strategic thinking and all but miss on that sort of knowledge (F10).</i>
Sounding board	Testing ideas and receiving advice, feedback and consultancy.	<i>For example, about this new idea, we first spoke with Teresa from Visit Dalarna; just to get a feeling if we are in the right direction, to know if it is something to invest in (F1).</i>
Collaborations	Working together to enhance value or share costs; the alter provides supplementary services, resources and abilities.	<i>I have close collaborations with the local hotels. They are also small. We use each other, we think together what I can do that will be interesting for their customers (F11).</i>
Marketing	Facilitating the distribution and promotion of the firm's services.	<i>Visit Dalarna is probably the most important contact. Most of my customers book through them. It is my main distribution channel (F2).</i>
Emotional support	Encouragement and empowerment	<i>Without our friends and family, it probably would have stayed just a hobby, they helped us to make the decision and go for it (F7).</i>
Access to resources	Use of land and property; funding	<i>The municipality is very important for us. They own much of the land where operate, so we must have a good relationship with them (F5).</i>
Services and supplies	The ego regularly buys from the alter goods (e.g. food and equipment) or professional help (e.g. accounting, web-maintenance and reparations).	<i>Graphic design can be a bit of a challenge so for that I use a contact, a friend that has an advertising business. I pay him, not fully, but that is something that I think if you don't know is important to get help with (F9).</i>
Practical help	Cost-free labour; borrow tools and machinery	<i>My family is very involved; they are dragged into it. Like now when I was away for a few weeks one of my daughters was responsible for answering emails (F12).</i>
Brokerage	Linking the ego to actors and networks, e.g. to tour operators, potential collaborators, service-providers or staff.	<i>The forestry company owns the land, we got in touch with them through my neighbour (we grew up together) that works there. It was very important to have this channel to get to the right people in the company (F4).</i>

Tabella 3. Funzioni degli alters in un tourism micro-firm ego network (Yachin, 2020)

La *Tabella 3* illustra le funzioni, appena citate, svolte dagli alters nell'ego network di una piccola impresa turistica, utilizzando delle frasi estrapolate dalle interviste che aiutano a comprendere meglio l'importanza di questi attori.

Sulla base di questa indagine è stato possibile creare un modello di ego network per le micro-impresе turistiche illustrato in *Figura 6* di cui segue la descrizione.

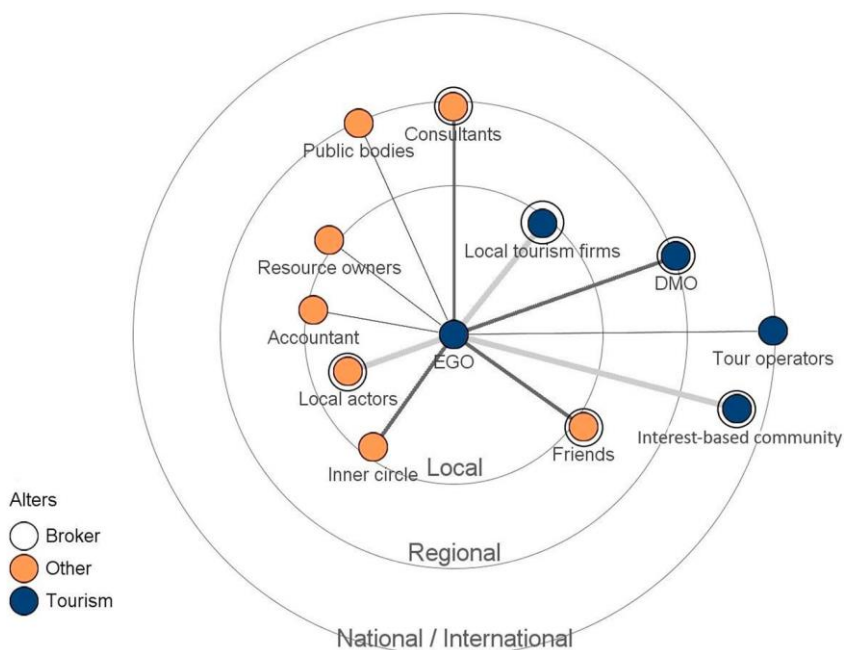


Figura 6. Tourism micro-firm ego-network block-model (Yachin, 2020)

L'ego, una micro-impresa turistica, è al centro della rete, mentre gli attori legati al turismo sono colorati in blu e il resto in arancione. Sono presenti tre ambiti geografici attraverso i quali la rete può espandersi: locale, regionale e nazionale/internazionale. Attorno all'ego vengono poi collocati gli alter in diverse posizioni, in modo da riflettere la loro distanza fisica, e se cerchiati rappresentano i broker, ossia coloro che fungono da ponte verso attori e reti esterni. Altro elemento di questa mappatura sono i legami (segmenti di collegamento) che rappresentano le relazioni tra l'ego e gli alter, e che consistono in una o più funzioni svolte dall'alter. I legami sono stati divisi in tre gruppi in cui lo spessore del bordo corrisponde al numero di funzioni associate alla relazione: quando è *comprehensive* significa che la relazione coinvolge oltre cinque funzioni; *multiple*

da tre a cinque funzioni; mentre quando è limited la relazione coinvolge una o due funzioni.

Questo studio si occupa di come gli imprenditori di microimprese turistiche utilizzano le loro ego networks per superare i limiti della mancanza di capitale e delle competenze, e accedere alle risorse (Peters et al., 2009). Le microimprese turistiche sono spesso limitate nel trovare soluzioni interne per esigenze aziendali basilari. I risultati, infatti, mostrano che funzioni fondamentali, come il reclutamento, la progettazione grafica, la manutenzione del sito web, la consulenza aziendale o semplicemente la manodopera, sono soddisfatte con l'aiuto di alter presenti nell'ego network dell'imprenditore. Queste soluzioni sono in genere imperfette, ma sono disponibili nell'ambiente immediato dell'imprenditore. Tale comportamento di bricolage imprenditoriale (Baker & Nelson, 2005), è stato recentemente applicato per descrivere come le microimprese del turismo rurale si impegnano nel progettare proposte di valore nel loro ambiente di riferimento (Yachin & Ioannides, 2020). Il bricolage imprenditoriale è strettamente associato al concetto di embeddedness (analizzato nel paragrafo 2.2), poiché l'accesso alle risorse locali è condizionato da legami pre-esistenti di amicizia o parentela dell'imprenditore e dall'ampio coinvolgimento della comunità. Quindi, come altri studi recenti hanno concluso, l'aiuto degli alters nella cerchia ristretta delle imprese e altre relazioni locali informali sono fondamentali per le micro-imprese turistiche, le quali difficilmente potrebbero operare in modo fattibile (Cederholm & Åkerström, 2016; Kc et al., 2019a; Rebelo, 2012).

In conclusione, i risultati di questa ricerca stimolano la comprensione dell'operato degli imprenditori turistici di piccole imprese situate in aree rurali e i loro interessi che, oltre ad essere incentrati sulla performance della propria impresa, possono anche essere influenzati da dinamiche personali. Inoltre, la micro-prospettiva e la metodologia presentate in questo studio contribuiscono al crescente corpo della letteratura sul tourism network, in particolare per quanto

riguarda il modo in cui è possibile studiare le reti turistiche anche attraverso le dinamiche interpersonali.

2.7 Collaboration Gaps

In questo paragrafo si approfondirà il tema dei gaps che esistono nella formazione e gestione di un network turistico attraverso la presentazione dello studio realizzato da Stoddart e altri studiosi nel 2019, il quale appunto ha rivelato l'esistenza di tre potenziali gaps tra il valore percepito della costruzione del network e le successive pratiche sociali legate a tale fine.

L'indagine (Stoddart et al., 2019) è stata svolta in quattro regioni costiere del Canada (Bonne Bay, Northern Peninsula, Labrador Straits, Burin Peninsula), attraverso una online survey rivolta agli operatori turistici e dei focus group presenti nelle regioni interessate.

Le domande del questionario hanno riguardato diverse aree di interesse: la prima serie di domande ha esaminato la percezione dei partecipanti riguardo lo sviluppo turistico della propria regione e i benefici o le sfide che genera nella destinazione; mentre, la seconda serie di domande, che è poi il focus dell'indagine, si è concentrata sulla frequenza e sull'importanza della costruzione di networks, e sulla collaborazione nello sviluppo turistico regionale, nonché su come i partecipanti abbiano percepito tali collaborazioni. In aggiunta, per esaminare la dimensione orizzontale – relativa alla gamma di attori coinvolti nella rete turistica – e verticale – relativa alla scala della costruzione della rete – di queste reti, sono state poste ulteriori domande. Per comprendere la dimensione orizzontale sono state poste delle domande sulla frequenza della collaborazione con ciascuno dei cinque tipi di organizzazioni: organizzazioni turistiche, imprese, agenzie governative, gruppi di persone locali e organizzazioni ambientaliste. Mentre nell'analisi della dimensione verticale, per ciascuno di questi settori, sono state

chieste informazioni riguardo la collaborazione a livello locale, provinciale, nazionale e internazionale.

Successivamente, attraverso l'analisi dei dati gli autori hanno realizzato dei sociogrammi utili a comprendere le principali aree di interesse dalle quali deriva poi la costituzione delle reti (*Figura 7*), nonché i principali portatori di collaborazione (*Figura 8*).

Dalla *Figura 7* si evince che le principali aree di interesse per le quali si decide di costituire una rete sono, in primis, lo sviluppo di un prodotto, successivamente la motivazione più frequente è quella di creare collaborazioni e partnerships con le regioni limitrofe, e infine rincorrono spesso anche i fini di ampliamento degli alloggi.

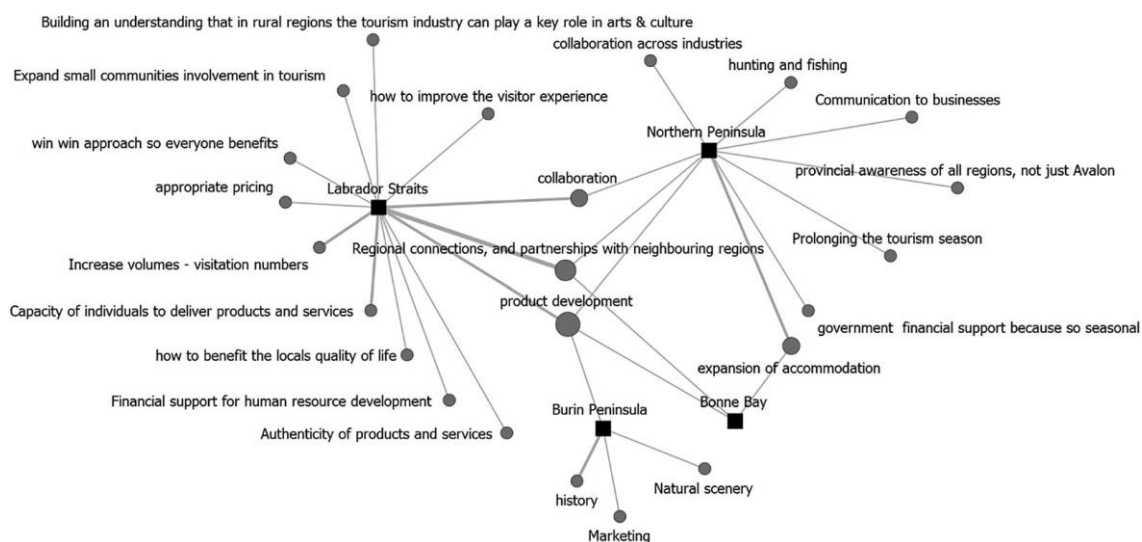


Figura 7. Sociogramma creato sulla base delle risposte alla domanda "When it comes to building regional tourism networks, what should be the main areas of focus?" (Stoddart et al., 2019)

In una delle domande presenti nella survey online, è stato chiesto ai partecipanti di identificare cinque gruppi od organizzazioni con le quali lavorano o cooperano, e nella *Figura 8* sono mappate le risposte che ne sono derivate. Questo sociogramma mostra le connessioni tra le organizzazioni raggruppate per settori (turismo, imprese, agenzie governative, gruppi di persone locali e istruzione) e regione di appartenenza dei partecipanti. Nella lettura del sociogramma, la dimensione del nodo dipende dalla centralità (la misura in cui il

nodo è ben collegato con altri nodi), mentre la larghezza dei settori riflette la frequenza con cui i nodi sono collegati. Tenendo in considerazione quanto appena detto per la lettura del sociogramma si può affermare che le agenzie governative sono i partner maggiormente collaborativi in tutte le regioni di studio, e subito dopo gli attori del settore turistico. Invece, la collaborazione con le imprese non turistiche, le organizzazioni del patrimonio, gli attori locali e le istituzioni educative è meno evidente.

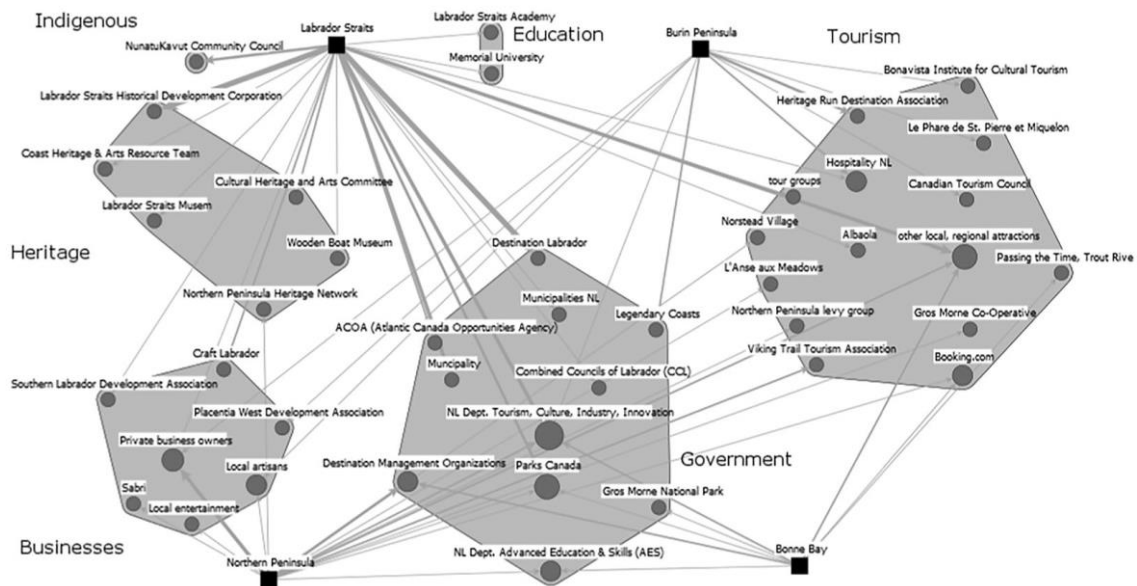


Figura 8. Sociogramma creato sulla base delle risposte alla domanda “What are the top five groups or organizations you work or partner with?” (Stoddart et al., 2019)

Una parte sostanziale dello studio riguarda i problemi che esistono nello sviluppo e gestione dei networks. Infatti, Stoddart insieme ad altri studiosi, in questo studio ha evidenziato l’esistenza di tre “collaboration gaps” tra il valore percepito della costruzione della rete e le pratiche sociali poi messe in atto. L’analisi ha rilevato tre lacune: (1) tra significato e pratica; (2) lacune di collaborazione verticale relative alla scala della costruzione della rete; e (3) lacune di collaborazione orizzontale legate alla gamma di attori coinvolti nelle reti turistiche.

Per quanto riguarda il primo divario tra significato e pratica, questa affermazione deriva dal fatto che sebbene la collaborazione sia ritenuta molto significativa dai partecipanti al questionario, gli stessi attori della destinazione non si impegnano in pratiche di collaborazione e costruzione di reti. E questo è un problema per la sostenibilità sociale dello sviluppo turistico, in quanto il carico della costruzione della rete ricade in questo modo solo su un piccolo gruppo di stakeholders limitando di conseguenza l'efficacia della rete e l'espansione della stessa attraverso la formazione di ulteriori legami di collaborazione con altri attori.

Analizzando il secondo gap individuato dagli studiosi, la dimensione verticale delle pratiche di collaborazione e costruzione della rete da parte dei partecipanti si riferisce al modo in cui queste reti riescono a collegare i diversi operatori turistici regionali, le organizzazioni e gli attori provinciali, nazionali e internazionali. Questa dimensione è particolarmente importante per un settore come il turismo essendo il principale esempio di un'economia basata sul connettere il locale con il globale (Stoddart et al., 2019). Dai risultati si evince, invece, come le pratiche di collaborazione siano dedicate allo sviluppo di iniziative turistiche locali e regionali piuttosto che a livello nazionale e internazionale.

Infine, l'ultimo divario preso in considerazione riguarda la dimensione orizzontale della collaborazione intesa come gamma di attori coinvolti nella rete turistica. Nelle aree al centro dello studio, lo sviluppo del turismo provinciale si è concentrato molto sugli attrattori e le attività turistiche naturalistiche, quindi parchi nazionali, escursioni e gite in barca con avvistamento di balene e iceberg. In alcune zone sono state intraprese iniziative di geo-turismo incentrate perciò sul turismo sostenibile che hanno collegato organizzazioni ambientali e turistiche. Date queste premesse, ci si aspetterebbe di vedere, dall'analisi dei dati, una collaborazione in questi settori ambientalisti, eppure il tasso di collaborazione con questi attori è molto basso a qualsiasi livello. Ne deriva quindi, che nonostante gli allineamenti sul discorso della sostenibilità del turismo, questo spesso non si traduce in pratiche di collaborazione inter-organizzativa.

Affinché la formazione di network si instauri nelle pratiche degli operatori turistici e degli altri stakeholders, non è sufficiente che queste pratiche siano ritenute importanti, questi devono anche avere competenze e mezzi per la collaborazione e costruzione di reti, quali risorse finanziarie, risorse umane e tecnologie di comunicazione. Purtroppo, i partecipanti ai focus group hanno identificato diversi ostacoli a tal fine, tra cui la difficoltà nel coinvolgere gli operatori, il tempo disponibile, le limitate risorse umane competenti e la necessità di maggiori risorse finanziarie. Lo sviluppo di nuove pratiche sociali legate alla collaborazione richiede la combinazione tra significato sociale (o valorizzazione di una nuova pratica), competenze (cioè conoscenze e abilità) e materiali necessari (risorse e tecnologie).

In conclusione, la collaborazione e la creazione di reti sono fattori essenziali per garantire la sostenibilità sociale dello sviluppo turistico. Sebbene questi fattori siano ritenuti molto importanti, sono relativamente pochi gli attori che partecipano alle pratiche di formazione di relazioni di collaborazione e costituzione di reti. Nonostante siano stati identificati i principali gaps che ostacolano i processi di formazione delle organizzazioni reticolari, il grande valore attribuito al concetto di collaborazione non riesce a tradursi in pratiche quotidiane a causa di problematiche relative alla mancanza di competenze e risorse, danneggiando in questo modo lo sviluppo di un turismo sostenibile.

Capitolo 3. Network Organization, Crisis Management e Resilienza

Nei capitoli precedenti si è parlato a lungo di come la collaborazione tra diversi stakeholders all'interno di una destinazione turistica sia vantaggiosa e di come l'unione in reti di collaborazione porti a creare innovazione, apprendimento, ridurre i costi di transazione, e anche gestire le crisi. In questo capitolo si approfondirà proprio quest'ultimo vantaggio derivante da un'organizzazione reticolare: una gestione più efficace e resiliente delle crisi in ambito turistico. Quindi, inizialmente verrà analizzato il tema del crisis management in ambito turistico, soffermandosi sulla pandemia da Covid-19, per poi concentrarsi sul concetto di resilienza e su come questa possa essere un'occasione per le imprese di migliorare e produrre innovazione.

3.1 Tourism Crisis Management

3.1.1 Definizione della crisi

Il concetto di crisis management, in italiano gestione della crisi, è un tema molto caldo in questi anni e sebbene questo interessi diversi ambiti della società, ci si soffermerà sul tourism crisis management. Seppure non esista una definizione universalmente accettata di crisi, la maggior parte degli analisti concorda sul fatto che una crisi sia un evento inaspettato che ha la capacità di interrompere le normali operazioni e che richiede un'azione immediata da parte di professionisti (Faulkner, 2001; Laws et al., 2007; Santana, 2004, Ghaderi et al. 2014). La crisi rappresenta sicuramente un punto di svolta che, a seconda dei punti di vista, può costituire una minaccia oppure un'opportunità, derivante da problemi interni o esterni e che ha un impatto notevole sull'organizzazione (Fink, 1986; Brønn and Olson, 1999, p. 355, Ghaderi et al. 2014). Il termine *crisi* è spesso associato o scambiato con il termine *disastro*, nonostante questi due termini significhino due concetti diversi.

La causa principale delle crisi è attribuita a fattori che in una certa misura sono autoinflitti, come una gestione scorretta o la mancata adozione di cambiamenti necessari, mentre i disastri sono il risultato di cambiamenti imprevedibili sui quali un'organizzazione ha poco o alcun controllo (Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Santana, 2004), come in caso di disastri naturali, epidemie, ecc. Tuttavia, disastro e crisi sono termini che a volte sono usati in modo intercambiabile (Faulkner, 2001; Kim & Lee, 1998; Ritchie, 2004), e uno può evolvere nell'altro all'interno dell'area turistica (Faulkner, 2001; Ritchie, 2008).

Il crisis management diviene necessario, quindi, per affrontare problemi e interruzioni che si verificano durante il normale funzionamento di un business, provocati da eventi interni o esterni all'azienda o all'organizzazione. Sicuramente delle strategie manageriali appropriate possono ridurre eventuali danni e consentire un ritorno allo status quo; tuttavia, eventi peggiori possono minacciare la sopravvivenza dell'organizzazione/destinazione (Ghaderi et al., 2014). Quando si parla di crisi nel contesto turistico, è spesso l'intera destinazione ad essere colpita dalla crisi, o addirittura l'intero paese nel suo complesso: crisi economiche globali, vari attacchi terroristici che hanno preso di mira i turisti e l'industria del turismo, vari disastri naturali, e lo scoppio di malattie come la SARS, l'H1N1, l'influenza aviaria (Hall, 2010) e ovviamente il Covid-19, sono stati tra gli eventi che più hanno colpito i viaggi e il turismo a livello globale.

Proprio a causa dei numerosi danni che una crisi può portare in ambito turistico, la sua gestione è diventata sempre più un concetto riconosciuto tra accademici e professionisti divenendo una significativa area di studio nella governance del turismo e dando origine al concetto di tourism crisis management (Blackman & Ritchie, 2008; Faulkner, 2001; Santana, 2004). Quest'ultimo è stato definito come *"uno sforzo continuo ed esteso che le organizzazioni mettono in atto nel tentativo di comprendere e prevenire le crisi e di gestire efficacemente quelle che si verificano, tenendo conto in ogni fase della loro pianificazione e formazione, delle attività e dell'interesse dei loro stakeholder"* (Santana, 2004, p. 308). Per cui,

mentre molti disastri sono attribuibili a eventi naturali casuali, che sono al di fuori del controllo della tecnologia più avanzata, gli impatti di questi fenomeni possono essere moderati attraverso delle pratiche di pianificazione e gestione della destinazione in caso di crisi e disastri.

3.1.2 Fasi di risposta

Al fine di comprendere meglio il concetto e le funzioni del crisis management è opportuno analizzare le fasi di risposta nei confronti di una crisi/disastro. Sulla base delle ricerche effettuate da Fink (1986) e Robert (1994), Faulkner (2001) costruisce un framework generale della risposta della comunità verso una crisi/disastro, individuando così sei fasi, illustrate nella *Tabella 4* e di seguito elencate: 1. Pre-event; 2. Prodromal; 3. Emergency; 4. Intermediate; 5. Long term (Recovery); 6. Resolution.

Composite stages	Fink's (1986) stages	Robert's (1994) stages
1. Pre-event		<i>Pre-event</i> : where action can be taken to prevent disasters (e.g. growth management planning or plans aimed at mitigating the effects of potential disasters)
2. Prodromal	<i>Prodromal stage</i> : when it becomes apparent that the crisis is inevitable	
3. Emergency	<i>Acute stage</i> : the point of no return when the crisis has hit and damage limitation is the main objective	<i>Emergency phase</i> : when the effects of the disaster has been felt and action has to be taken to rescue people and property
4. Intermediate		<i>Intermediate phase</i> : when the short-term needs of the people affected must be dealt with — restoring utilities and essential services. The objective at this point being to restore the community to normality as quickly as possible
5. Long term (recovery)	<i>Chronic stage</i> : clean-up, post-mortem, self-analysis and healing	<i>Long-term phase</i> : continuation of the previous phase, but items that could not be addressed quickly are attended to at this point (repair of damaged infrastructure, correcting environmental problems, counselling victims, reinvestment strategies, debriefings to provide input to revisions of disaster strategies)
6. Resolution	<i>Resolution</i> : routine restored or new improved state	

Tabella 4. Fonte: Faulkner (2001)

Nelle risposte comunitarie alle catastrofi, sia durante l'emergenza che dopo, nella fase di recupero, sono coinvolti svariati attori (Granot, 1997; Huque, 1998). In questa situazione, non è raro che la concorrenza e la rivalità tra questi attori diventino un grave ostacolo sia al coordinamento che alla capacità delle

organizzazioni di rispondere in modo efficace alla crisi (Comfort, 1990; Kouzmin et al. 1989). Oltre a questo problema, le culture interne e i modus operandi delle varie organizzazioni diventano barriere per la comunicazione e la cooperazione tra queste. Se in situazioni normali questi problemi possono essere accantonati, in situazioni emergenziali diventano il principale ostacolo alla preparazione e gestione della crisi (Granot, 1997). Poiché queste situazioni sono difficili da risolvere nella foga del momento, è chiaro che le relazioni inter-organizzative devono essere pianificate in anticipo ed esercitate prima che si verifichi l'effettiva necessità (Granot, 1997).

Alle fasi individuate finora, corrispondono delle strategie di management da mettere in atto individuate da Faulkner (2001) e da Ritchie (2004), sempre all'interno dell'ambito turistico. Questi studiosi concordano sul fatto che nella fase precedente all'inizio della crisi bisogna redigere un piano e delle strategie manageriali che saranno utili per superare la crisi qualora si verificasse. Nella fase centrale, quando la crisi è imminente, è in atto o si è appena conclusa, queste strategie vanno messe in atto e implementate. In questa fase è importante la comunicazione e il controllo della crisi, la gestione delle risorse e la collaborazione con gli stakeholders. Infine, quando la crisi sembra giungere al termine, è il momento del ripristino della destinazione, valutando anche l'efficacia delle strategie adottate e delle risposte. Quest'ultima fase è molto importante per quanto riguarda la preparazione a lungo termine di una destinazione per le future crisi. C'è da aspettarsi che gli individui e le comunità che hanno vissuto un particolare tipo di disastro siano meglio attrezzati per rispondere a situazioni simili in futuro (Faulkner, 2001). Questa conoscenza appresa durante il periodo di crisi può essere sfruttata in modo efficace solo attraverso una procedura di debriefing, una volta concluso l'evento crisi, per valutare le reazioni e ridefinire la strategia per il futuro.

3.1.3 Apprendimento

Molti studi concettuali ed empirici hanno evidenziato il ruolo cruciale dell'apprendimento nella gestione delle crisi e dei disastri in generale (ad esempio, Blackman & Ritchie, 2008; Borodzicz & Van Haperen, 2002; Carroll & Hatakenaka, 2001; Elliott & Smith, 1997; Faulkner & Vikulov, 2001; Henderson, 2002; Richardson, 1994; Simon & Pauchant, 2000; Wang, 2008). I risultati tratti da questi studi suggeriscono come gli operatori del turismo apprendano da precedenti crisi e disastri, determinando quindi il contributo significativo dell'apprendimento nella gestione efficace delle crisi. Questi studi si basano su un concetto ben noto a chiunque, ossia il fatto di “imparare dalle esperienze” (Blackman & Ritchie, 2008). Altro concetto emerso in molte ricerche nell’ambito del tourism crisis management è quello dell’organizational learning, in italiano apprendimento organizzativo, cioè un processo di creazione, conservazione e trasferimento di conoscenze all'interno di un'organizzazione (Blackman & Ritchie, 2008). Un'organizzazione migliora nel tempo man mano che acquisisce esperienza, e da questa è in grado di creare conoscenza utile a migliorare l'organizzazione e ad innovarla. Secondo Wang (2008), in una situazione di crisi, le organizzazioni cercano nuove conoscenze che possano essere appropriate alla situazione di crisi in corso. Nel raccogliere tutte le informazioni necessarie (knowledge acquisition), le condividono con i membri di diversi dipartimenti (knowledge diffusion), e poi le utilizzano nella formazione di una strategia efficace alla risoluzione del problema (knowledge utilization). Quando la situazione di crisi è conclusa sarebbe opportuno un momento di riflessione sulle strategie adottate e sui risultati ottenuti (reflection) cercando di capire perché le cose hanno funzionato o non hanno funzionato in un particolare insieme di circostanze. La riflessione è quindi il processo in cui vengono considerate conoscenze, credenze, ipotesi e processi al fine di stabilire come influenzano il comportamento, la comprensione e, di conseguenza, le esperienze (Preskill & Torres, 1999; Blackman & Ritchie, 2004). Poiché il turismo è un'industria dinamica e i suoi modelli e tendenze sono

in continua evoluzione, la riflessione deve diventare un'attività continua (Ghaderi et al., 2014).

Da queste considerazioni sorge naturale il collegamento al concetto di network organization (cap. 2), secondo il quale l'apprendimento, lo scambio di conoscenze e la condivisione di informazioni rappresentano alcuni dei vantaggi della collaborazione. Ed è in questo senso che un'efficace applicazione del crisis management può considerarsi un altro dei numerosi benefici derivante da questo tipo di organizzazione.

3.2 Resilienza: un'occasione per l'innovazione

3.2.1 Definizione di resilienza

In questi ultimi anni si è sentito molto parlare di resilienza, in qualsiasi ambito. La fisica la considera “la capacità di un materiale di assorbire un urto senza rompersi”⁴; in ambito psicologico questa è “la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà”⁵; mentre in ambito aziendale è “la capacità dell'azienda stessa di affrontare il cambiamento in maniera costruttiva”⁶. Quindi, più in generale, un sistema si caratterizza come resiliente al cambiamento se oltre a cercare di contrastare e superare una situazione di emergenza, rientrando alla sua forma originale, riesce anche a reagire creando nuove possibilità di innovazione e sviluppo.

Le ricerche esistenti sulla resilienza dell'industria del turismo e dell'ospitalità tendono a concentrarsi su specifici tipi di crisi, ad esempio i cambiamenti climatici (Becken, 2013) e i disastri naturali (Aleffi & Cavicchi,

⁴ Treccani

⁵ Treccani

⁶ <https://www.mesaconsulting.eu/it/blog/45-management/173-la-resilienza-per-affrontare-il-cambiamento-in-azienda#:~:text=In%20ambito%20aziendale%20la%20resilienza,e%2C%20al%20contempo%2C%20flessibili.>

2020; Henderson, 2007; Sydnor-Bouso et al., 2011), crolli economici (Khalid et al., 2020) e attacchi terroristici (Chen, 2011). C'è anche una letteratura nascente che indaga gli impatti delle epidemie, tra cui Ebola (Kongoley, 2015), l'epidemia di SARS (Chen, 2011; Chien & Law, 2003; Tse et al., 2006; Zeng et al., 2005), e più recentemente, l'epidemia di Covid-19 (Ntounis et al., 2021; Traskevich & Fontanari, 2021; Kuščer et al., 2021; Sharma et al., 2021).

Infatti, è stato proprio il Covid a riportare in auge il concetto di resilienza rendendolo quasi un mantra degli ultimi anni. Lentamente si sta uscendo da una situazione di emergenza globale che ci ha colto tutti alla sprovvista, costringendoci ad adattarci alle nuove condizioni. L'ambito del turismo, decisamente, è stato il settore più colpito da questa crisi (UNWTO, 2020), e ancora oggi continua ad accusare i duri colpi di questa pandemia. Le restrizioni di viaggio, le quarantene, il distanziamento sociale, così come il lock-down hanno chiaramente portato ad uno stop del turismo forzato nel 2020, in Italia come nel resto del Mondo. Molte ricerche in ambito turistico hanno approfondito il ruolo del crisis management come mezzo per migliorare la resilienza nel turismo (Filimonau & De Coteau, 2020; Lew, 2014; Prayag, 2018). Tuttavia, la pandemia di COVID-19 ha avuto delle conseguenze di più ampia portata rispetto alle crisi precedenti, sia per le sue ripercussioni globali (Higgins-Desbiolles, 2020), sia perché nessuna crisi finora aveva impattato in tal modo la politica del turismo (Hall et al., 2020). Proprio per questo motivo, è stato spontaneo veder crescere il numero di indagini inerenti alla gestione di questa specifica pandemia incentrate più che sul crisis management, proprio sul concetto di resilienza come risposta al Covid-19. Si ritiene che la resilienza catturi diversi aspetti ritenuti fondamentali per uno sviluppo sostenibile (Espiner et al., 2017), e che la sostenibilità sia una strategia efficace per costruire e mantenere la resilienza (McCool, 2015), il che determina un loop in cui l'uno è il requisito e risultato dell'altro, un binomio fondamentale nella governance di una destinazione. In un'ottica di turismo sostenibile e resiliente, la pianificazione del turismo dovrebbe spostare la sua attenzione dalla conservazione di uno stato

immutabile verso un'inevitabile reattività al cambiamento (Farrell & Twining-Ward, 2004), sottolineando e incoraggiando un approccio di resilienza allo sviluppo e alla pianificazione del turismo (Espiner et al., 2017). Sempre sulla base di quest'idea, Sharma et al. (2021) dimostrano come lo sviluppo della resilienza può trasformare il turismo in un'industria più sostenibile che si concentra sul benessere, sull'impegno della comunità e sull'azione per il clima.

3.2.2 Tipi di resilienza

La destinazione turistica è considerata l'esempio perfetto per il concetto di resilienza a causa del coinvolgimento di diversi stakeholders, dell'eterogeneità dell'offerta e dell'ampia gamma di risorse presenti nel settore del turismo (Amore et al., 2018), classificandosi come un sistema complesso formato da ecosistemi naturali e sistemi sociali che includono le comunità locali, le istituzioni e le attività economiche (Powell, Cuschnir, & Peiris, 2009). Sulla base di queste affermazioni, Jamaliah e Powell (2018) concordano sul fatto che per costruire dei sistemi di destinazione resilienti è necessaria interconnessione e interdipendenza tra condizioni sociali, economiche, di governance e ambientali. La **resilienza sociale** si riferisce alla capacità di far fronte a disturbi e stress innescati dal cambiamento (Adger, 2000). Restando sempre nel contesto turistico, per **resilienza economica** si intende la capacità di disporre di una varietà di prodotti e attrazioni turistiche, una gamma di alternative di sostentamento, un accesso alle risorse finanziarie e un uso diffuso di pratiche commerciali "sostenibili" (Biggs, 2011; Biggs et al., 2012; Powell et al., 2009). Per quanto riguarda la **resilienza della governance**, la sua dimensione è costituita da politiche e leggi, con accordi istituzionali e vari regolamenti (Amore et al., 2018), e riguarda la capacità delle istituzioni governative e non governative di fornire risposte efficaci al cambiamento (Barin Cruz et al., 2015; Jamaliah & Powell, 2018). Si ritiene generalmente che una governance resiliente richieda collaborazione e interazione tra le parti interessate, trasparenza, risoluzione congiunta dei problemi, condivisione del potere,

flessibilità e reattività, e una leadership efficace (Adger et al., 2005; Braatz, 2012; Carpenter, Walker, Anderies, & Abel, 2001; Fussel, 2009; Jopp, Delacy, & Mair, 2010; Lebel et al., 2006; Leichenko, McDermott, Bezborodko, Brady e Namendorf, 2014; Lowe, Foster, & Winkelmand, 2009; Marshall, Thapa, & Stagl, 2008; Olsson et al., 2004; Overdeest, Orr, & Stepenuck, 2004; Powell et al., 2009; Shandas & Messer, 2008). Proprio a causa di queste interrelazioni, i sistemi turistici complessi non possono essere gestiti efficacemente da una singola agenzia, ma piuttosto richiedono azioni collaborative di più organizzazioni e stakeholders (Fikret, 2009; Powell, 2010; Powell et al., 2009; Schusler, Decker, & Pfeffer, 2003). Date queste premesse, una governance resiliente offre agli stakeholders opportunità per interagire, conoscersi meglio e soprattutto comprendersi attraverso un dialogo rispettoso e l'espressione di punti di vista alternativi portando così a comprendere le questioni comuni, le quali potrebbero aiutare nello sviluppo di politiche innovative (Folke, Hahn, Olsson, & Norberg, 2005; Jopp et al., 2010; Lowe et al., 2009). Infine, con *resilienza ambientale* si intende la quantità di disturbo o stress che un ecosistema riesce a sopportare senza cambiare i suoi processi e la sua struttura auto-organizzati (Gunderson, 2000, p. 425). I modi in cui un ambiente risponde a stress e disturbi, come quelli causati dai cambiamenti climatici, non sono influenzati solo dalle sue caratteristiche, come la diversità e la ricchezza (Peterson, Allen, & Holling, 1998; Tilman et al., 1997), ma anche da politiche e pratiche umane (Pretty & Ward, 2001). Infatti, si presume che gli impatti negativi dei cambiamenti climatici su un sistema naturale siano ridotti quando vengono messe in atto delle politiche efficaci in materia di pianificazione territoriale, educazione ambientale, sensibilizzazione e sviluppo delle infrastrutture (Adger et al., 2011; Bajracharya, Childs, & Hastings, 2011; Drever, Peterson, Messier, Bergeron, & Flannigan, 2006; Engle et al., 2013; Jones & Scott, 2006; Leichenko et al., 2014; Ode, Fry, Tveit, Messenger, & Miller, 2009; Perrings, 1998; Williams, 2000; Welch, 2005).

3.2.3 Collaborazione

Al fine di sviluppare la resilienza nel settore turistico per eventuali e future crisi, numerosi autori sostengono che la collaborazione fra gli stakeholders sia il giusto punto di partenza. Ancor prima della pandemia Covid-19, Tosun (2006) afferma che la resilienza può essere sviluppata solo attraverso un processo partecipativo che coinvolga i principali attori della destinazione. Ma è proprio in seguito alla pandemia che le teorie legate alla collaborazione e allo sviluppo di destinazioni resilienti si intensificano. In questo senso, la crisi COVID-19 ha posto l'accento sulla capacità di una destinazione di implementare diverse competenze gestionali: dalla gestione dei dipendenti alla gestione della qualità, dalla digitalizzazione alla comunicazione interna tra i diversi stakeholders della destinazione (Kuščer et al, 2021). Sharma et al. (2021) sostengono che tutte le parti interessate della catena del valore del turismo devono unire le loro forze. In particolare, i governi, gli operatori del mercato e le comunità locali sono i principali responsabili della costruzione della resilienza. Infatti, i governi sono i primi a dover agire attraverso politiche e interventi governativi (Ioannides e Gyimóthy, 2020; Sigala, 2020; Sharma, 2021), o sottoforma di “sostegni economici (ad es. sussidi, sgravi fiscali, ecc.) alle imprese turistiche e ai dipendenti” (Sigala, 2020, p. 313), oppure attraverso pacchetti e interventi di stimolo governativi (Sharma et al., 2021) con l’obiettivo di rinvigorire l’economia e prevenire o invertire una recessione attraverso la stimolazione dell’occupazione e della spesa. Tuttavia, si è rivelato che le imprese turistiche sono quasi sempre desiderose di tornare alla "normalità", il che porta a farsi delle domande sull’efficacia di queste politiche governative (Higgins-Desbiolles, 2020). Ovviamente questi interventi, nel caso del Covid-19, si sono rivelati necessari durante la fase emergenziale e di ripresa, ma non è ancora chiaro se queste siano state ben distribuite e, soprattutto, se abbiano portato verso direzioni più sostenibili, oppure semplicemente abbiano “tamponato” il danno nel breve periodo senza produrre alcun tipo di innovazione (Higgins-Desbiolles, 2020). Secondo

Traskevich e Fontanari (2021), la componente chiave del concetto di resilienza turistica risiede nella graduale formazione di (a) infrastrutture turistiche più resilienti e (b) sistemi regionali che creano una catena del valore dei prodotti turistici nella destinazione. Questo comporta l'istituzione di partnership regionali tra i vari attori della destinazione, le quali portano a possibili potenzialità innovative per il prodotto turistico e, più in generale, alla reinvenzione dell'intera catena del valore del turismo (Traskevich & Fontanari, 2021).

Si può concludere che la costruzione di partnership stabili e affidabili tra tutte le parti interessate è fondamentale per ottenere resilienza. Queste partnership sono efficacemente raggiunte quando viene individuata una vision comune a tutti gli stakeholders per lo sviluppo di una strategia o di un progetto all'interno della destinazione, che li porta inevitabilmente alla cooperazione per la sua attuazione (Fontanari, 1996; Grant, 2004; Saxena, 2014). Lo sviluppo di questi progetti, così come l'attuazione di azioni necessarie al superamento di una crisi, mira a creare fiducia e lealtà tra gli attori, superando le logiche individualistiche e competitive in funzione di forme più sostenibili di collaborazione e resilienza. Nel paragrafo che segue si analizzeranno le azioni utili al superamento di una crisi e per le quali la destinazione crea delle relazioni di collaborazione con altri attori del territorio contribuendo in questo modo a costruire una destinazione resiliente.

3.3 Costruire una destinazione resiliente

Gli studiosi Kuščer, Eichelberger e Peters (2020), attraverso delle interviste condotte sul territorio mondiale hanno realizzato un framework basato sulle principali azioni necessarie per gestire una crisi nelle sue diverse fasi (1. Response, 2. Recovery, 3. Restart) e costruire resilienza all'interno della destinazione. Le fasi riportate da Kuščer et al. (2021) sono ricollegabili alle fasi centrali del framework già analizzato di Faulkner (paragrafo 3.1) in questo modo: 1. Emergency, 2. Intermediate e Long-term, 3. Resolution. Attraverso l'analisi di questo framework,

si presenteranno le azioni da intraprendere nella gestione di una crisi, congiuntamente a ciò che è accaduto nella gestione dell'ultima grande crisi quale il Covid-19.

Le azioni da svolgere durante la fase di risposta sono collegate al crisis management e alla responsabilità governativa per la risposta alle crisi. Per quanto riguarda la fase di ripresa, gli interventi governativi e dei DMO sono fondamentali. Mentre nella fase di riavvio, si pone maggiore attenzione allo sviluppo sostenibile del turismo e ai miglioramenti strategici. Poiché le tre fasi contribuiscono alla costruzione di resilienza, la *Figura 9* illustra la proporzione di importanza che viene attribuita ad ogni azione attuata per lo sviluppo della resilienza della destinazione, a seconda di ciascuna delle fasi.

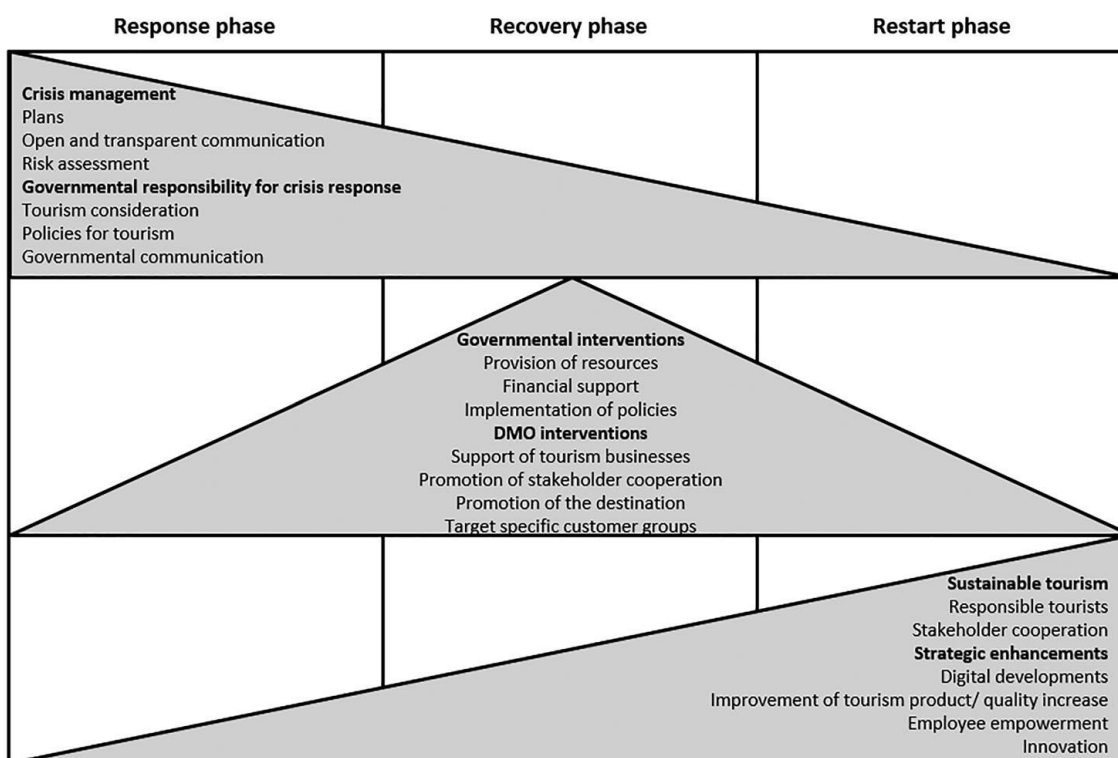


Figura 9. Azioni necessarie per gestire una crisi nelle sue diverse fasi e costruire resilienza all'interno della destinazione (Kuščer, Eichelberger e Peters, 2020)

Nella prima fase di risposta alla crisi è fondamentale la valutazione dei diversi approcci di crisis management delle imprese e la responsabilità del governo di rispondere alla crisi. Pertanto, si valutano i rischi che potrebbero derivare dalla crisi e i piani programmati in caso di tali eventi. Tuttavia, come si è rivelato nel

2020 nessuno aveva pianificato una situazione così grave come quella del Covid. Come prima reazione e risposta alla crisi, è importante un tipo di comunicazione trasparente, aperta e continua a tutte le parti interessate, nonché un adattamento alle normative emanate dal governo le quali, nel caso del Covid-19, hanno riguardato le restrizioni di viaggio, le chiusure temporanee e le linee guida sull'igiene. Tutta questa serie di cambiamenti ha portato inevitabilmente ad evidenziare un'economia scarsamente differenziata e il rischio legato all'avere il turismo come industria pilastro di un territorio. In questa fase sono state, inoltre, identificate potenziali minacce per le destinazioni turistiche, innescate dalla pandemia di COVID-19, riguardo a turisti spaventati che hanno smesso di viaggiare per paura di infezioni, attività turistiche che sono state chiuse, o perdita di posti di lavoro con un conseguente abbassamento del reddito. Tenendo in considerazione questi fattori, una futura prevenzione dall'overtourism, il raggiungimento della sostenibilità e l'attenzione alla sicurezza rappresentano un'opportunità per la ripresa delle destinazioni turistiche post-covid. Tornando al framework, durante questa fase di risposta, il governo ricopre un ruolo importante nella gestione della crisi essendo responsabile di riconoscere le difficoltà delle imprese e gli impatti della crisi. In queste situazioni, il governo deve comunicare direttamente con le imprese e organizzazioni per comprendere le loro esigenze, in particolare quando si tratta dell'attuazione di eventuali regolamenti introdotti specificamente per quella situazione.

Durante la fase di recupero sono necessari gli interventi del governo e delle DMO nel fornire assistenza. Da un lato, il governo deve impegnarsi nella fornitura di risorse, nonché del sostegno finanziario e dell'attuazione di politiche per contribuire alla ripresa del turismo. Dall'altro lato, gli interventi della DMO si basano su quelle che sono le loro funzioni ordinarie e che riguardano il sostegno alle imprese turistiche, la promozione della cooperazione tra gli stakeholders, la promozione della destinazione e l'attrazione di target di clienti specifici. Prendendo in analisi la situazione della pandemia Covid-19, dopo una fase iniziale,

in cui le imprese hanno risposto con i mezzi a propria disposizione, è stato necessario l'intervento del governo nel fornire sia sostegno alle imprese attraverso l'emanazione di norme incentrate sullo sviluppo del turismo, sia aiuti di tipo finanziario essenziali proprio alla ripresa del turismo. In Europa, per esempio, per contrastare gli effetti economici e sociali provocati dall'epidemia da COVID-19, sono state adottate diverse misure di sostegno. Con la Comunicazione della Commissione "Temporary framework for State aid measures to support the economy in the current COVID-19 outbreak - COM 2020/C 91 I/01", gli Stati membri sono stati autorizzati ad adottare aiuti al tessuto economico⁷ in deroga alla disciplina ordinaria sugli aiuti di Stato. Tale provvedimento è stato esteso e integrato diverse volte e per il momento alcune clausole sono in vigore fino a dicembre del 2023. In aggiunta, anche le DMO hanno contribuito alla ripresa del turismo attraverso interventi per l'assistenza nella richiesta di sovvenzioni, per la pubblicità e per la promozione della destinazione, nonché per il sostegno alla cooperazione tra gli stakeholders del turismo, spesso individualisti e scarsamente interessati alla collaborazione. Altro aspetto fondamentale nel pieno della crisi ha riguardato l'aumento esponenziale di certificati di igienizzazione degli ambienti con il preciso obiettivo di comunicare e certificare la sicurezza dei luoghi e attrarre turisti. Tali certificazioni di conformità alle misure igienico-sanitarie per contrastare il Covid-19 sono una garanzia di igiene e sicurezza, oltre ad aver rappresentato un importante fattore di marketing per promuovere le destinazioni

⁷ Il "Temporary Framework", nella sua prima versione, approvata con la Comunicazione della Commissione del 19 marzo 2020, ha ritenuto ammissibili (previa notifica), sino al 31 dicembre 2020, cinque categorie di aiuti finalizzati a garantire la liquidità e l'accesso ai finanziamenti per le imprese colpite dalle misure restrittive determinate della pandemia. In particolare, gli Stati membri sono stati autorizzati a concedere:

- aiuti di importo limitato, quali sovvenzioni dirette, agevolazioni fiscali e di pagamento o altre forme;
- aiuti sotto forma di garanzie statali sui prestiti;
- aiuti sotto forma di tassi di interesse agevolati per i prestiti;
- aiuti sotto forma di garanzie e prestiti agevolati veicolati tramite enti creditizi o altri enti finanziari;
- maggiore flessibilità nell'assicurazione del credito all'esportazione a breve termine.

durante la fase di ripresa, poiché spesso hanno portato ad una preferenza da parte dei clienti, rispetto ad altre strutture non certificate.

Infine, l'adeguamento strategico è alla base dell'ultima fase, quella della ripartenza. A tal fine, le principali strategie mirano allo sviluppo di un turismo sostenibile, concentrandosi sulla creazione di un comportamento responsabile del turista e sulla cooperazione tra i vari stakeholders, nonché a miglioramenti strategici sotto forma di innovazione digitale, miglioramento dei prodotti turistici, aumento della qualità, responsabilizzazione dei dipendenti e produzione di innovazione in qualsiasi ambito. La ripresa del turismo, a ridosso della fine emergenziale, è stata vista come un'opportunità per pensare ad un tipo di turismo diverso, lontano dal concetto di overtourism e di turismo di massa, e più vicino a quello di turismo sostenibile. Negli stessi turisti si segnala un cambiamento comportamentale rivolto verso una maggiore consapevolezza ambientale, rendendo quindi necessario un ripensamento delle modalità di fare turismo. In questo senso, la cooperazione e la collaborazione fra i vari attori del sistema turistico sembra essere la giusta strategia allo sviluppo di idee più innovative e di turismo sostenibile. In molti casi, il Covid-19 ha rappresentato un'opportunità per migliorare e differenziare il prodotto turistico, nonché aumentare la qualità delle varie offerte. In aggiunta, anche l'empowerment dei dipendenti ha rappresentato una strategia ottimale durante la pandemia in quanto l'istruzione e la formazione sono state raccomandate per contribuire a combattere la disoccupazione nel turismo, migliorando al contempo le qualifiche dei dipendenti del turismo.

3.4 Future prospettive

Per il settore del turismo il Covid ha rappresentato una chiara messa alla prova delle capacità gestionali e di resilienza di una destinazione. Soprattutto in Italia, la pandemia ha reso più evidente l'urgenza di risolvere problematiche storiche irrisolte, di cui ora si pagano le conseguenze per averne ritardato le

soluzioni. Per Baum et al. (2020), tuttavia, l'impatto della pandemia sulla resilienza del turismo e dell'ospitalità è semplicemente un'amplificazione delle normali pratiche (ad esempio reclutamento rapido e riduzione del personale in base alla domanda), accelerata dalla velocità del virus e dalla (in)capacità dei programmi governativi di affrontare le vulnerabilità sociali della forza lavoro e delle comunità in cui il turismo è l'industria principale. Jamal e Budke (2020) osservano inoltre la probabilità che le pandemie diventino una caratteristica comune dell'industria del turismo, richiedendo una maggiore collaborazione delle parti interessate per pianificare e gestire la resilienza. Perciò in questa fase di ripartenza sarà necessario adottare dei cambiamenti, attraverso i due principali protagonisti dell'offerta turistica: le *imprese turistiche* e i *territori* (Angeloni, 2021). Innanzitutto, le imprese turistiche dovranno rafforzare le proprie competenze aziendali (programmazione, accountability, digital e social marketing, comunicazione, Big Data analysis, risk management, crisis management), oltre ad implementare il valore della sostenibilità per sviluppare una visione in equilibrio con l'ambiente e con la società, adeguando le relative strategie in termini di risorse finanziarie, di investimenti, di riqualificazione delle strutture e delle risorse umane e tecnologiche (Antonioli Corigliano, 2020; Angeloni, 2021). Inoltre, i fattori che porterebbero ad un aumento della competitività e salvaguardia aziendale, saranno la propensione all'innovazione, l'adozione del digitale, la capacità di sfruttare a pieno le potenzialità offerte dagli strumenti informatici e dalle piattaforme tecnologiche, la flessibilità, l'integrazione di filiera e la cooperazione territoriale (Angeloni, 2021). D'altra parte, i territori (nazionale, regionale, locale) dovranno favorire e finanziare tutte quelle iniziative che promuovono la sostenibilità, la diversificazione, la valorizzazione delle identità locali, il coordinamento, l'integrazione, la collaborazione pubblico-privato, la formazione professionale dei lavoratori, la crescita dimensionale delle imprese, la semplificazione amministrativa, la redistribuzione spazio-temporale dei flussi turistici, l'intermodalità dei collegamenti (cioè, l'integrazione dei vari mezzi di trasporto), la riqualificazione delle strutture alberghiere e delle infrastrutture, la rigenerazione

urbana, la formulazione di strategie data driven, l'adozione di modelli di governance partecipata (Angeloni, 2021). “Lo sviluppo, per essere sostenibile, richiede una forte collaborazione e concertazione tra aziende turistiche, governi centrali, comunità locali e altri stakeholder” (Angeloni, 2012, p. 100).

In conclusione, è innegabile che la crisi indotta dal Covid-19 possa diventare un'incredibile occasione di resilienza e di coesione sociale, nonché un'opportunità per ripensare e ridisegnare il futuro del turismo in Italia, sfuggendo da quel concetto di “rendita di posizione”. Tale strada verso il rinnovamento è strettamente legata alla qualità dei progetti e alla quantità delle risorse stabilite dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per salvaguardare e modernizzare l'intero sistema dell'offerta turistica.

Capitolo 4. Survey Venice Hospitality

L'indagine in questione nasce dalla volontà di indagare il sistema turistico veneziano a seguito delle crisi dell'Acqua Grande nel 2019, e della pandemia di Covid-19 nel 2020. Innovazione e creatività sono da sempre fattori chiave per il settore turistico e culturale, ma hanno assunto un ruolo ancora più centrale a fronte delle situazioni di emergenza e dei cambiamenti radicali che hanno colpito il sistema turistico e culturale a seguito di tali crisi. Numerosi studi hanno evidenziato come, l'adattamento delle imprese a cambiamenti repentini nel mercato di riferimento, in termini di innovazione e creatività, possa dipendere da numerosi fattori sia interni che esterni all'impresa (Brown, 2019; Hidalgo, 2022). Il presente progetto di ricerca si inserisce in questo ambito di studio, analizzando il Sistema di Ospitalità di Venezia, con l'obiettivo di offrire un approfondimento sulle strategie perseguite per rispondere e reagire agli ultimi anni critici per il settore turistico e culturale. L'Università Ca' Foscari di Venezia insieme al suo Centro di Ricerca NOIS – Dipartimento di Management, ha dato vita e sviluppo a questo progetto – “Il Sistema di Ospitalità Veneziana e le strategie per affrontare la crisi”– ad integrazione e approfondimento del precedente studio redatto da Moretti e Leoni (2021) sul sistema di ospitalità veneziana nel quale si è valutata l'evoluzione della customer satisfaction nel settore in seguito alla pandemia.

4.1 Metodologia

Per quanto riguarda la parte operativa dell'indagine è stata realizzata una survey online e delle interviste semi-strutturate rivolte a direttori e/o manager degli hotel. Dopo la realizzazione e la verifica della survey, questa è stata inoltrata a 1110 strutture ricettive del territorio veneziano, nello specifico di Venezia Centro e Mestre.

4.1.1 Lo strumento di indagine: la survey online e le interviste

Per la rilevazione dei dati, come appena accennato, si è deciso intervenire su due fronti: innanzitutto creando una survey online, e allo stesso tempo intervistando una categoria delle strutture ricettive.

La survey è stata realizzata attraverso la piattaforma online “Qualtrics” ed è composta da 51 domande di tipo quantitativo e qualitativo, divise in 10 blocchi. Il primo blocco, di benvenuto, contiene informazioni riguardo le tempistiche e le istruzioni di compilazione. Quello successivo, invece, è composto da domande volte a raccogliere i dati descrittivi della struttura (nome, anni di attività, categoria, appartenenza ad una catena alberghiera, ecc.). Per i sei blocchi successive si è preso spunto da un'altra indagine presente in letteratura: *Measuring disaster resilience within the hotel sector: An exploratory survey of Wellington and Hawke's Bay, New Zealand hotel staff and managers* (Brown et al., 2019). Questo lavoro si inserisce all'interno delle ricerche sulla resilienza ai disastri e sulla capacità delle organizzazioni di resistere e riprendersi da un disastro. I dati dell'indagine hanno indagato i diversi aspetti della resilienza alle catastrofi attraverso un approccio basato sull'indagine del capitale: economico, sociale, umano, fisico, naturale e culturale. Ed è proprio da queste categorie di capitale che si è preso spunto per la costruzione della survey, a partire dall'*economic capital*, in termini di fatturato degli hotel prima, durante e dopo la crisi; *social capital*, ossia la dimensione legata alle reti di relazioni, alla coesione sociale e alla capacità di

collaborare; *human capital*, per misurare la competenza e la conoscenza necessarie nella gestione di una crisi e nella salvaguardia della continuità aziendale; *physical capital*, in questo caso quello degli hotel, rappresenta la capienza degli spazi presenti nella struttura; infine, *environmental capital*, si propone di misurare il mercato di riferimento; *cultural capital*, utile per delineare il profilo dell'intervistato e l'esperienza acquisita negli anni. Infine, gli ultimi due blocchi della survey raccolgono dati riguardo i mesi di chiusura dell'attività, data la pandemia Covid-19, e le principali strategie labour force che sono state adottate per superare la crisi.

Prima della distribuzione si è deciso di organizzare un *focus group* con alcuni direttori di hotel veneziani, con lo scopo di individuare l'eventuale presenza di malfunzionamenti degli automatismi, il grado di comprensione delle domande da parte degli intervistati, le risposte degli intervistati e le modalità più appropriate per l'attività operativa dell'indagine. L'incontro è stato molto costruttivo, infatti dopo essersi confrontati con professionisti del settore, sono state apportate alcune modifiche al questionario, rivolte principalmente alla formulazione ed impostazione delle domande. Una volta fatte le dovute correzioni, la survey è stata diffusa il 5 aprile 2022, tramite l'invio di una mail contenente un link personalizzato di accesso alla survey, ed è restata attiva sino al 31 dicembre dello stesso anno. Metodicamente sono state inviate delle mail di recall indirizzate a coloro che non avevano ancora partecipato alla survey o a chi, pur iniziando la compilazione, non l'aveva terminata. Ciò è stato possibile in quanto il sistema "Qualtrics", oltre a permette all'editor di vedere la percentuale di completamento della survey, consente al soggetto intervistato di riprendere la compilazione della survey dal punto in cui si era fermato.

Nei mesi di ottobre, novembre e dicembre, sono state svolte delle interviste semi-strutturate rivolte agli hotel 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso. Queste interviste, della durata media di 25 minuti sono state registrate e successivamente trascritte, assegnando ad ogni hotel intervistato un ID. Le

interviste semi-strutturate sono utilizzate quando i temi da indagare sono noti al ricercatore e consentono di sviluppare argomenti che nascono spontaneamente nel corso dell'intervista, utili alla comprensione del soggetto intervistato e del fenomeno che si vuole indagare. Contrariamente alla ricerca quantitativa, nelle interviste qualitative l'interesse principale è l'opinione dell'intervistato (Bryman, 2012). Perciò, durante le interviste, le domande rivolte ai direttori e/o hotel manager non sono sempre state fisse ed uguali per tutti: partendo da una traccia di quattro domande i ricercatori potevano porre ulteriori domande di approfondimento in base anche alla disponibilità dei soggetti intervistati. In generale, la prima domanda deve essere abbastanza semplice per predisporre l'interlocutore al dialogo e indirizzarlo verso la sfera e i temi dell'intervista. Sulla base di questo, la prima domanda è sempre stata: "Qual è il suo ruolo all'interno di questa struttura?". Dopo aver rotto il ghiaccio, bisogna addentrarsi nel vivo dell'intervista e indagare i temi di ricerca, quindi in questo caso, indagare gli anni della crisi causata prima dall'acqua grande e poi dal Covid-19, le modalità in cui hanno reagito gli albergatori, sino ad indagare le eventuali relazioni con altre strutture durante queste emergenze. Oltre ad esplorare i comportamenti adottati in seguito a questi eventi, l'altro tema di ricerca è quello delle relazioni di collaborazioni tra gli attori della destinazione, per cui le domande successive miravano alla verifica della loro esistenza. Infine, si è cercato di dar spazio alla loro opinione riguardo la percezione dell'ambiente in cui lavorano. A conclusione dell'intervista veniva compilata una griglia relativa alle relazioni di collaborazione che la struttura ha con altre imprese ricettive, con imprese di ristorazione, con istituzioni ed organizzazioni culturali, o con attività commerciali, professionisti, ecc. Il direttore e/o hotel manager doveva indicare, tramite una scala likert a quattro punti, l'importanza, la frequenza e l'ambito della relazione in questione. Alla fine del periodo di rilevazione sono state raccolte 21 interviste: 10 ad hotel 4 stelle e 4 stelle superior, e 11 ad hotel 5 stelle e 5 stelle lusso.

4.1.2 La popolazione di riferimento per l'indagine

Come già accennato all'inizio del capitolo, la popolazione di riferimento comprende tutte le strutture ricettive del centro storico di Venezia e del territorio di Mestre. Per la costruzione del database delle strutture alle quali inviare la survey, è stato necessario un lavoro di assemblamento di diversi database e banche dati aggiornati al 2021: quello dell'AVA (Associazione Veneziana Albergatori), del Comune di Venezia e della piattaforma Booking.com. Attraverso la fusione e il matching di questi dati è stato possibile realizzare il panel per la ricerca, contenente 1110 strutture ricettive veneziane.

Il panel all'invio dell'indagine era così composto:

- n° 420 Hotel;
- n° 256 Bed & Breakfast;
- n° 8 Campeggi;
- n° 17 Ostelli;
- n° 14 Agriturismi;
- n° 364 Affittacamere;
- n° 19 Residence;
- n° 12 Altro.

Mentre la categoria degli Hotel/strutture ricettive era così divisa:

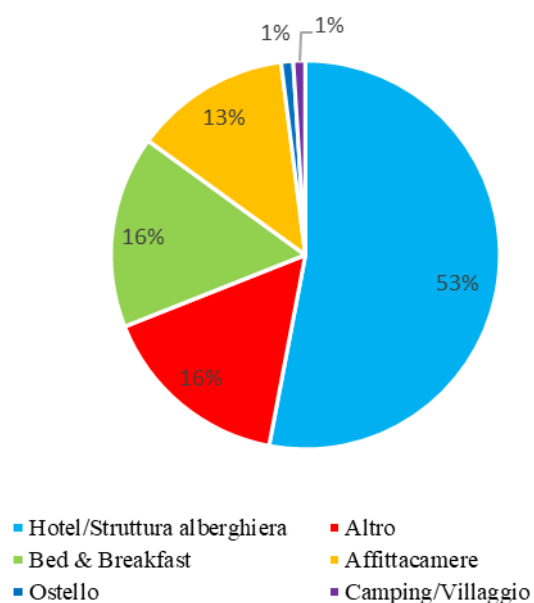
- n° 47 Hotel 1 stella
- n° 57 Hotel 2 stelle
- n° 232 Hotel 3 stelle
- n° 152 Hotel 4 stelle/4 stelle superior
- n° 22 Hotel 5 stelle/5 stelle lusso

Al termine della survey, il 31 dicembre 2022, sono state raccolte 350 risposte, di cui 138 complete al 100%. Le altre 212 risposte sono così divise: 187 con una percentuale di completamento compresa tra l'1% e il 49%; e 25 con una percentuale compresa tra il 50% e il 99%. Per l'analisi dei dati sono state prese in

considerazione solamente le 138 risposte complete al 100%, di cui 108 provenienti da strutture situate in centro storico, mentre 30 provenienti da Mestre. Nella *Tabella 5*, si può vedere la distribuzione delle strutture ricettive per categoria, di cui la maggior parte sono “Hotel/Struttura ricettiva” (71 unità). Nella categoria “Altro” si sono registrate strutture come locazioni turistiche, agriturismi e case studentesche che in estate si convertono in strutture ricettive.

CATEGORIA		
Hotel/Struttura alberghiera	71	53%
Altro	23	16%
Bed & Breakfast	22	16%
Affittacamere	19	13%
Ostello	2	1%
Camping/Villaggio	1	1%

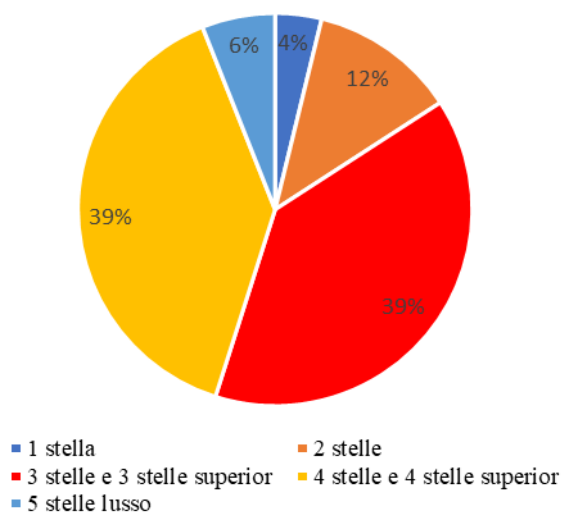
Tabella 5. Distribuzione delle strutture ricettive per categoria



Un'ulteriore analisi evidenzia (*Tabella 6*) che della categoria “Hotel/Struttura alberghiera”, gli Hotel a 4 stelle e 3 stelle sono in maggioranza:

CLASSIFICAZIONE		
4 stelle e 4 stelle superior	28	39%
3 stelle e 3 stelle superior	28	39%
2 stelle	8	12%
1 stella	3	4%
5 stelle lusso	4	6%

Tabella 6. Distribuzione degli Hotel/struttura alberghiera per classificazione



Per quanto riguarda le interviste semi-strutturate, dopo aver raccolto i primi dati ad ottobre 2022 si è deciso di rivolgerle agli Hotel 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso. La decisione è stata presa sulla base di un rapporto tra la quantità di risposte effettive raccolte fino a quel momento e la quantità massima possibile per classificazione degli hotel, attraverso l'automatismo delle "quote" del programma "Qualtrics" usato per la realizzazione e gestione della survey online. Oltre a questa motivazione che ha evidenziato un grado di risposta maggiore nelle strutture sopracitate, gli hotel 5 stelle e 5 stelle lusso rappresentavano un campione di dimensioni inferiori rispetto agli altri hotel della popolazione di riferimento, facendo emergere la possibilità di riuscire ad intervistarli tutti: in termini strategici si è ritenuto più opportuno pensare di poter intervistare un intero campione piuttosto che parti di altri campioni.

4.2 Analisi dei risultati

4.2.1 Perdita di fatturato e Tasso medio di occupazione delle camere

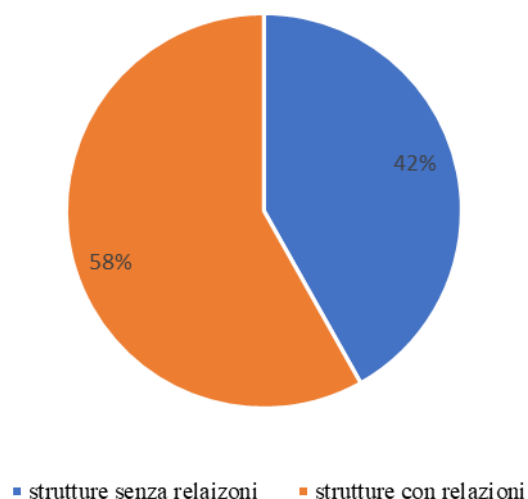
Nei capitoli precedenti si è accennato spesso, se non sempre, al concetto della collaborazione fra diversi stakeholders della destinazione come qualcosa di vantaggioso da diversi punti di vista: quello economico, quello dell'apprendimento, della diffusione di conoscenze, dell'innovazione o della gestione di una crisi. In questo capitolo verrà indagato se la letteratura a tal proposito riesce a trovare un riscontro nel sistema di ospitalità veneziano al quale è stata rivolta l'indagine. Nell'adattare i vantaggi appena segnalati alla nostra ricerca verranno considerate le variabili collegate alla perdita di fatturato percentuale registrata negli anni 2020 e 2021 rispetto al 2018; e il tasso medio di occupazione (OR) delle camere nel biennio 2018-2019, nel 2020 e nel 2021.

Riguardo al campione d'indagine vale lo stesso discorso di cui sopra: è stato deciso di concentrarsi sugli hotel 4 stelle/4 stelle superior e 5 stelle/5 stelle lusso. Le risposte pervenute dalla survey online sono 28 per la categoria 4 stelle e 4 stelle

superior, e 4 per la categoria 5 stelle lusso. A questi vanno aggiunti i dati delle interviste (21 interviste, di cui 10 unità 4 stelle e 11 unità 5 stelle/5 stelle lusso) che hanno apportato alle risposte raccolte, altre 7 risposte da parte di strutture 5 stelle e 5 stelle lusso, e altre 4 da parte di strutture 4 stelle e 4 stelle superior. Facendo una somma di tali risposte, questa ammonta a 43 risposte che costituiscono il nostro campione di analisi. Tra le strutture del campione, la maggior parte, il 58%, ha affermato di avere delle relazioni, contro il 42% che invece non ha alcun tipo di relazione.

RELAZIONI		
NO	18	42%
SI	25	58%

Tabella 7. Distribuzione degli hotel 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso per presenza o assenza di relazioni



Per tale ricerca, è stato individuato il 2018 come anno al quale fare riferimento per il calcolo di alcuni dati in quanto ultimo anno di “normalità” per la destinazione veneziana, colpita nel novembre 2019 dal fenomeno straordinario dell’Acqua Grande che ha comportato un calo drastico delle prenotazioni da parte dei turisti, e nel 2020 dalla pandemia di Covid-19 che ha del tutto bloccato i viaggi per alcuni mesi primaverili, molto importanti per la destinazione Venezia. Per condurre l’analisi della perdita di fatturato percentuale del 2020 e del 2021 rispetto all’anno 2018, è stata calcolata inizialmente la perdita di fatturato medio per il 2020 (70%) e per il 2021 (60%) all’interno del campione, e poi è stato verificato se le strutture al di sotto di tale media avessero o meno delle relazioni di qualsiasi tipo.

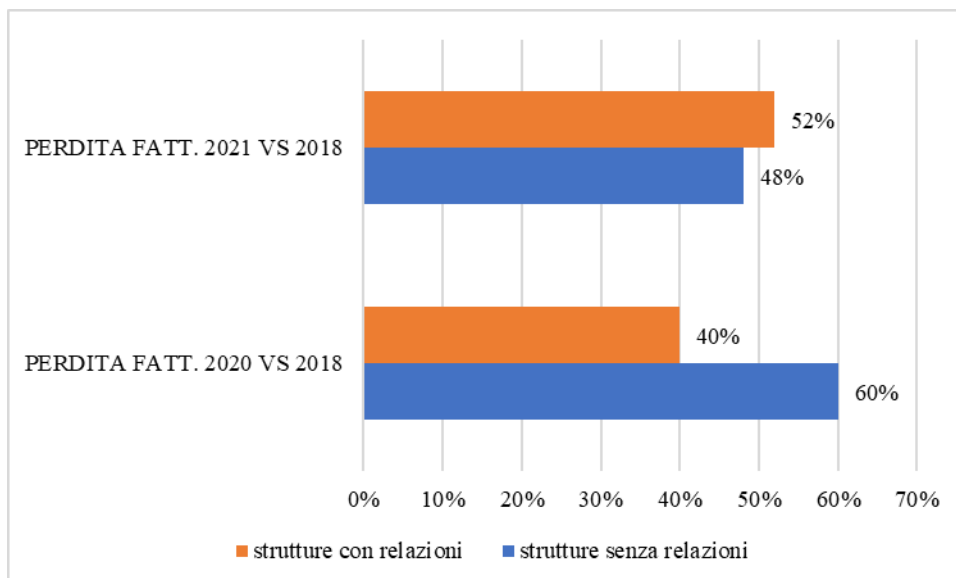


Grafico 1. Distribuzione delle strutture con una percentuale di perdita di fatturato inferiore alla media sulla base delle strutture con o senza relazioni

Invece, per l'analisi del tasso medio di occupazione (OR) delle camere, la media calcolata per il biennio 2018-2019 si attesta al 70%, nel 2020 al 27%, e nel 2021 al 40% (media calcolata all'interno del campione prestabilito). Successivamente è stato verificato se le strutture al di sopra di tale media avessero o meno delle relazioni di qualsiasi tipo.

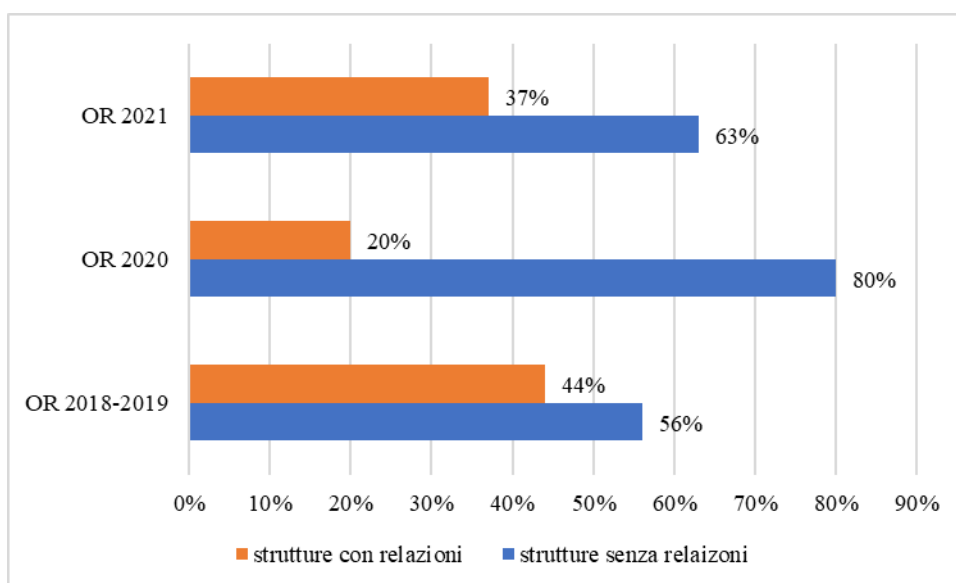


Grafico 2. Distribuzione delle strutture con un tasso medio di occupazione delle camere superiore alla media sulla base delle strutture con o senza relazioni

Dai *Grafici 1 e 2* è possibile notare come il fatto di avere delle relazioni con altri attori del territorio non comporta alcun vantaggio in termini di riduzione della perdita di fatturato o aumento del tasso medio di occupazione delle camere negli anni 2020 e 2021 caratterizzati dalla crisi Covid-19. Un caso isolato è rappresentato nel *Grafico 1*, dove si può notare come le strutture che hanno delle relazioni con altri attori e che presentano una percentuale di perdita di fatturato inferiore alla media, sono leggermente di più rispetto a chi, pur avendo registrato una perdita inferiore alla media, non ha alcun tipo di relazione.

Questi risultati possono essere attribuiti alla tipologia di relazione che le strutture hanno con gli altri stakeholders: come è stato evidenziato nei capitoli precedenti le interazioni e la collaborazione tra gli attori della destinazione possono avere caratteristiche diverse di interazione e collaborazione che di conseguenza producono risultati anch'essi differenti. Infatti, un modello di governance della destinazione può prevedere un'alta o bassa densità relazionale, oppure un'alta o bassa centralizzazione sistemica (*paragrafo 1.2, I modelli di governance della destinazione, Flagestad e Hope, 2001; Bodega et al., 2004*). La qualità, la frequenza e l'intensità delle relazioni che si instaurano tra gli attori della destinazione determinano il grado di densità relazionale; invece, la centralizzazione sistemica è il livello di unitarietà nella gestione complessiva. Le diverse tipologie di relazioni che si sviluppano in una destinazione possono dipendere da alcune variabili come la maturità gestionale della destinazione, la leadership della DMO, o il focus (micro/macro) che si decide di adottare nello sviluppo del proprio business (*paragrafo 1.4.2, The Relationship Configuration, Watkins e Bell, 2002; Wang e Krakover, 2008*). Inoltre, le relazioni possono avere un grado di coesistenza diverso: passivo, reattivo, proattivo (*paragrafo 1.4.3, The three patterns of Coexistence, Grauslund e Hammershøy, 2021*). In questo senso, i modelli presentano un livello di collaborazione chiaramente diverso, in cui si passa dalla semplice esposizione di locandine o brochures promozionali sino a situazioni in cui gli attori si coordinano e collaborano per la risoluzione di un

problema, o addirittura si dedicano a relazioni cooperative per creare valore a lungo termine. La cooperazione è possibile solo se gli attori del turismo riconoscono i valori condivisi e gli interessi comuni con altri attori. Quello che spesso accade nelle realtà delle destinazioni è però non rendersi conto dei benefici che tali collaborazioni portano con sé: per le imprese è un investimento di tempo e risorse che non sempre ha dei riscontri nell'immediato. A volte capita che non ci siano le giuste competenze e conoscenze per creare delle relazioni efficaci, non solo da parte delle imprese, ma anche da parte degli organi gestionali.

4.2.2 Rete di relazioni tra gli hotel intervistati

In questa sezione dell'elaborato si analizzerà la configurazione delle relazioni emerse dalle interviste e dai questionari del campione degli hotel 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso. La *Tabella 8* riporta alcune informazioni delle strutture ricettive intervistate che saranno utili nella lettura del network (*Figura 10*).

ID	N° RELAZIONI CON HOTEL	N° RELAZIONI TOTALI	CATEGORIA	CATENA ALBERGHIERA	ASS. DI CATEGORIA	CONSORZIO	SURVEY ONLINE
H1	4	16	4 stelle		ASS1	SI	
H2	5	12	5 stelle lusso	CA1	ASS2		SI
H3	8	20	5 stelle lusso		ASS1		SI
H4	7	14	4 stelle		ASS1	SI	SI
H5	3	8	5 stelle		ASS1		
H6	5	11	4 stelle			SI	SI
H7	1	8	5 stelle		ASS1		
H8	8	22	5 stelle lusso	CA1	ASS2		SI
H9	3	12	4 stelle		ASS2		SI
H10	2	2	4 stelle	CA2	ASS2		SI
H11	4	12	5 stelle		ASS1		
H12	1	1	4 stelle		ASS1		SI
H13	5	17	5 stelle lusso	CA1	ASS2		
H14	0	0	5 stelle lusso				
H15	4	14	4 stelle			SI	
H16	4	15	5 stelle lusso	CA1	ASS2		SI
H17	6	8	5 stelle	CA3	ASS1-ASS2		
H18	6	19	5 stelle		ASS1-ASS2		
H19	7	20	4 stelle		ASS1-ASS2		
H20	5	17	4 stelle	CA4	ASS1		SI
H21	2	9	4 stelle			SI	

Tabella 8. Hotel intervistati

Come indicato gli hotel intervistati sono stati codificati come H1, H2, H3, ..., H21. La *Figura 10* presenta il network di relazioni che sono emerse dalla compilazione del questionario online e dalle risposte degli albergatori intervistati. Gli hotel che non hanno svolto l'intervista, invece, sono stati codificati come h1, h2, h3, ..., h41.

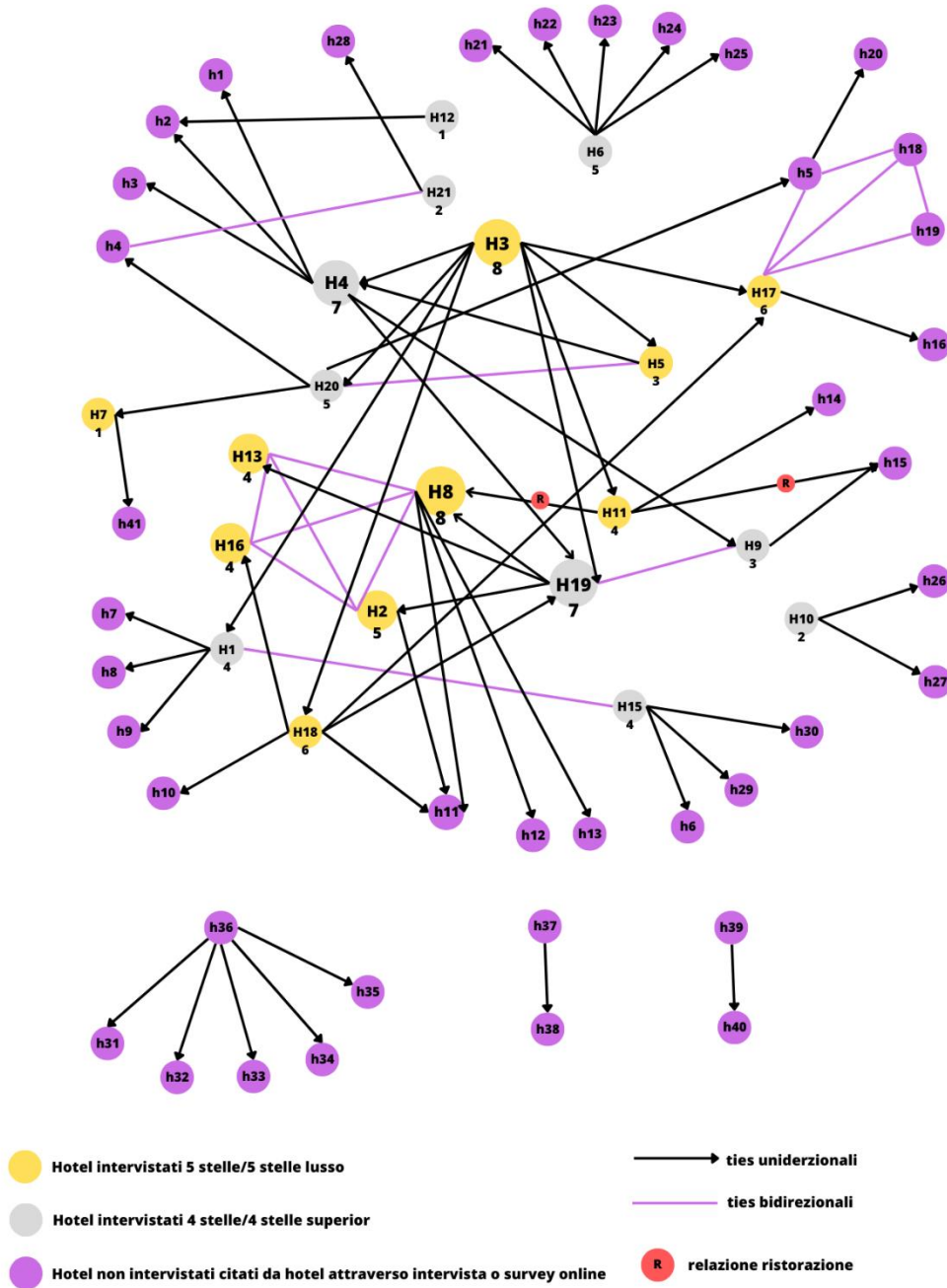


Figura 10. Relazioni tra gli hotel 4 stelle/4 stelle superior e 5 stelle/5 stelle lusso intervistati

Il grafico mostra un altro tipo di informazione: al di sotto della codifica dell'hotel c'è la presenza di un numero che rappresenta la quantità di relazioni che sono indirizzate da e verso di questo. Si tiene conto, quindi, sia delle relazioni citate dallo stesso hotel, sia delle relazioni che altri hotel affermano di avere con quest'ultimo. La posizione degli hotel e delle relazioni è del tutto casuale.

A volte i ties sono reciproci (o bidirezionali) ma, come si può notare, nella maggior parte dei casi non è così. Nel grafico si possono individuare due aggregati di ties bidirezionali: il primo tra H2, H8, H13, H16; e il secondo tra H17, H18, H19, H5. Le interconnessioni presenti tra questi hotel si devono all'appartenenza a catene alberghiere: il primo aggregato appartiene alla catena alberghiera CA1, mentre il secondo appartiene a CA3. Oltre a questi, si possono individuare altri quattro legami bidirezionali tra strutture: tali cluster hanno in comune o l'appartenenza alla stessa associazione di categoria (ASS1 o ASS2), oppure al medesimo consorzio alberghiero. Un'ulteriore osservazione che è possibile fare riguarda gli hotel H19, H11, H18, H3: sembra quasi che, consapevoli del ruolo centrale di queste strutture, cerchino di entrare a far parte di questi sottogruppi di relazioni. Non si sa con certezza se sia una scelta strategica o casuale, comunque sembrano essere hotel molto propensi alla collaborazione da una prima lettura. Infatti, tutti e quattro hanno una quantità di relazioni tra hotel pari o superiori alla media ($m=4$): H11 ne ha quattro, H18 ne ha sei, H19 ne ha sette, e H3 ne ha otto. Tuttavia, si segnala anche la presenza di molti *structural holes* tra le strutture ricettive, che come affermato nel *secondo capitolo* sono un gap tra due attori della rete che può essere colmato da un terzo attore, il quale diviene l'unico intermediario tra di essi. Ad esempio, un'impresa di ristorazione può diventare un intermediario tra due strutture ricettive che altrimenti non sarebbero collegate. Infatti, analizzando un secondo network (*Figura 11*), nato dalle relazioni che gli albergatori intervistati hanno dichiarato di avere con i ristoranti, si può notare come questi *structural holes* possano essere risolti attraverso un legame con un ristorante, che perciò diventa un broker tra questi due hotel (*paragrafo 2.6*). Per

fare un esempio, gli hotel H4 e H8, che nel primo network non sono collegati, nel secondo risultano uniti attraverso il legame di entrambi con il ristorante R8, lo stesso vale per gli hotel H5 e H13, per H8 e H18, e per altri ancora.

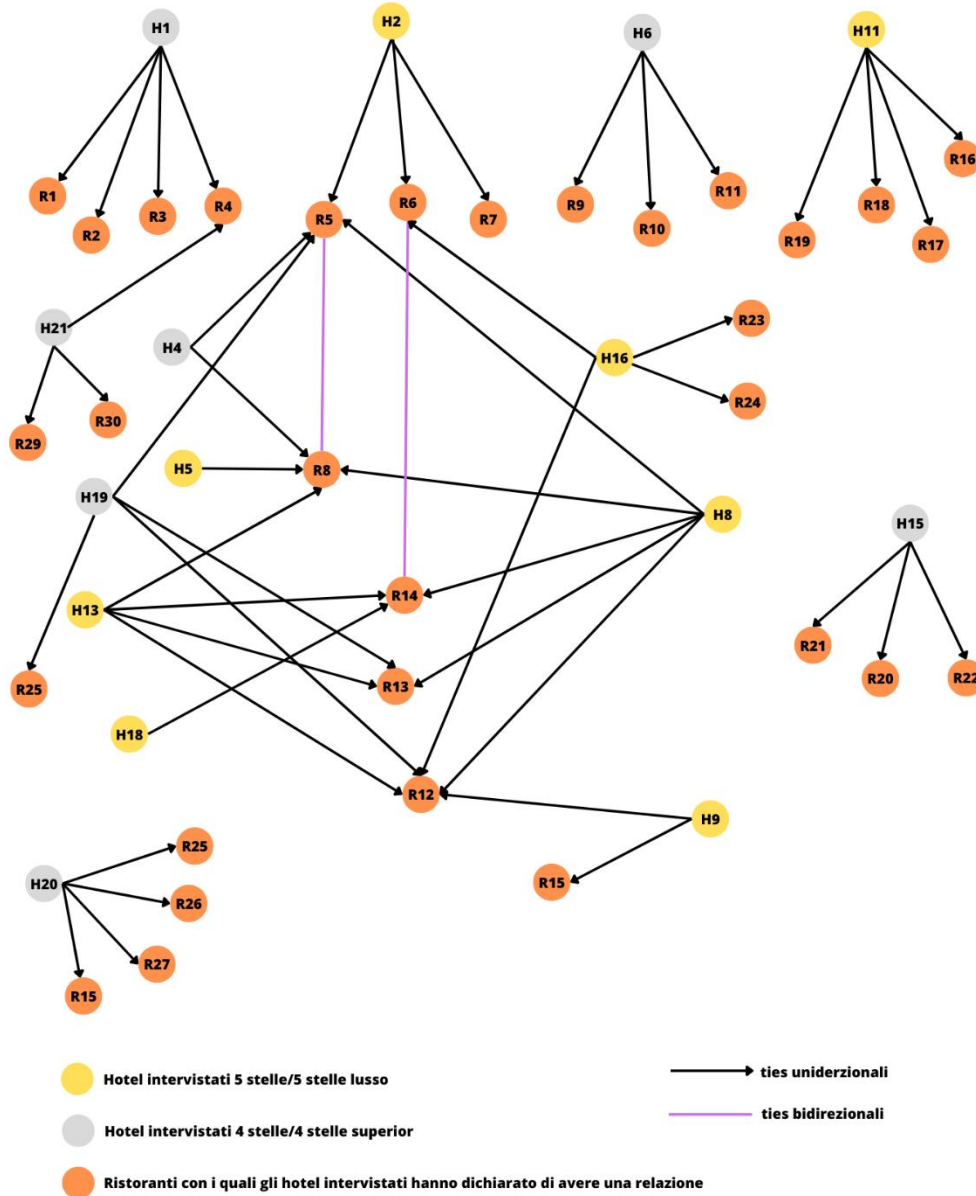


Figura 11. Relazioni degli hotel 4 stelle/4 stelle superior e 5 stelle/5 stelle lusso intervistati e delle imprese di ristorazioni da loro citate

Chiaramente, non tutti gli structural holes riescono a risolversi tramite la relazione con altri attori della destinazione. Di solito questo fenomeno dipende dalla presenza di una rete di relazioni nata da un Serendipitous Process (*paragrafo 2.4.1*), perciò un processo guidato da interazioni spontanee degli attori del network che agiscono senza un obiettivo o una visione comune e prestabilita. Per

comprendere meglio queste dinamiche strutturali, nel paragrafo che segue si esamineranno alcuni estratti delle interviste che daranno un'immagine un po' più chiara della tipologia di relazioni che esistono tra questi attori e dell'ambiente all'interno del quale operano.

4.2.3 Esplorazione delle dinamiche relazionali

Nelle seguenti pagine si condurrà un'analisi qualitativa delle interviste per mettere in luce quali sono le caratteristiche delle dinamiche relazionali di questo campione di albergatori. Si è deciso di concentrarsi su alcuni dei temi più importanti emersi dalle interviste, per cui il capitolo sarà strutturato in macrocategorie tematiche come segue: il ruolo delle associazioni di categoria; il ruolo del consorzio alberghiero; la natura dell'ambiente operativo; l'importanza dell'organismo di management; gli attori della rete; la tipologia delle relazioni.

Il ruolo delle associazioni di categoria

Un'associazione di categoria è un'associazione che rappresenta e tutela gli interessi di una specifica categoria produttiva o professionale, cioè l'insieme di persone (fisiche o giuridiche) che esercitano un'attività economica o lavorativa, pubblica o privata⁸. Ovviamente, le associazioni di categoria esistono per qualsiasi tipologia economico-produttiva, suddivise per singola varietà di prodotto/bene o servizio, per dimensione o struttura degli iscritti/rappresentati, per zona/territorio, per scopo o vocazione, e così via. Le loro funzioni sono svariate:

- **Funzione di rappresentanza**: è un'organizzazione che rappresenta e tutela gli iscritti, per cui li assiste nei rapporti con la controparte, con le istituzioni, con gli enti pubblici, con le altre parti sociali.

⁸ REI – Reindustria Innovazione

- Funzione di ascolto e condivisione: possibilità di condividere esperienze, scambiare informazioni, avviare e coltivare conoscenze e partnership produttive, commerciali o anche solo di semplice vicinato collaborativo.
- Facilitatori dell'innovazione e di formazione: a volte è proprio grazie alle riunioni associative che nascono collaborazioni virtuose, sia tra imprese in filiera, sia con enti formativi e università.
- Funzione di servizio: assistenza contabile e amministrativa, paghe e contributi, aspetti economici e finanziari, rappresentanza sindacale, disbrigo di pratiche burocratiche, consulenza in gestione sicurezza e salute sul posto di lavoro, ambientale e qualità, organizzazione di fiere, seminari e viaggi studio, contrattualistica, formazione, analisi statistiche e raccolta dati.

Dopo questa premessa teorica, verranno analizzati i pareri degli albergatori riguardo al tema in questione. L'hotel H18 pensa che l'associazione di categoria sia fondamentale nella creazione di relazioni con altre strutture, ma spesso ha una presenza intermittente.

“Le associazioni di categoria sono fondamentali perchè devono creare questo link tra le varie strutture e su questo dobbiamo e devono migliorare (...) ci sono tutta una serie di attività e progetti che cercano di sviluppare al meglio la comunicazione che in questo momento va un po' a singhiozzo, a volte funziona bene a volte meno, dipende un po' dal periodo e da cosa stiamo trattando.” (H18)

Durante la situazione emergenziale della pandemia di Covid-19, alcune strutture segnalano una grande presenza dell'associazione di categoria nella diffusione di informazioni (*knowledge transfer*, paragrafo 2.6 e 3.1.3) e nell'assistenza amministrativa.

“ASS2 ci ha mandato molti messaggi su cosa fare, cosa prevedere sia durante la pandemia sia sul post-pandemia, quindi ci ha reso più veloci nelle decisioni e nel presentare eventuali documentazioni per avere dei rimborsi o altro” (H13)

“ASSI ha aiutato tantissimo non tanto nell’aiutarci ad attrarre clienti, ma ci ha tutelato nell’ottica della gestione dei voucher, cosa rispondere al cliente, la trattativa con il governo per ottenere i voucher approvati dalla legge” (H5)

Nel quotidiano, alcune strutture (H17, H4, H11) affermano che l’associazione di categoria svolge funzioni di gestione del personale, di servizio, di formazione, e di informazione, senza però alcun tipo di risvolto strategico:

“ASSI è un fil rouge tra tutti noi, questa però non è una collaborazione (...) entrare in un’associazione significa entrare in un sistema dal quale attingi tante informazioni e capisci qual è il polso generale della città, però non è che ci siano poi delle collaborazioni a livello strategico, ognuno fa la sua strategia, il suo piano ecc. Ci sono poi gruppi come CAI che ha diversi alberghi qui a Venezia e allora lì magari c’è una strategia condivisa di posizionamento e quant’altro, ma altrimenti...” (H4)

Il ruolo del consorzio alberghiero

Il consorzio è un istituto giuridico che disciplina un’aggregazione volontaria legalmente riconosciuta, che coordina e regola le iniziative comuni per lo svolgimento di determinate attività di impresa, sia da parte di enti privati che di enti pubblici⁹. Pur essendo impostato sulla falsariga dell’“associazione” non si configura allo stesso modo, avvicinandosi maggiormente alla disciplina e alla funzione della comunione. Basti considerare che, a differenza dell’associazione, il consorzio non attua un rapporto strutturale con i consorziati. Il consorzio consegue ad un accordo contrattuale, ma non è in alcun modo assimilabile ad altre forme contrattuali di aggregazione, come “le associazioni in partecipazione” e le “associazioni temporanee d’impresa”, previste dalla legge.

Il consorzio è oggi uno schema associativo tra imprenditori, comprendente distinti fenomeni a seconda dell’oggetto:

⁹ Dal Codice Civile in materia di consorzio: art. 2602: i consorzi per il coordinamento della produzione e degli scambi; art. 2612: i consorzi con attività esterna;

- Consorzi anticoncorrenziali: costituiti con lo scopo prevalente o esclusivo di disciplinare la reciproca concorrenza sul mercato fra imprenditori (per impedire che si instaurino tra loro rapporti di elevata concorrenza e monopoli)
- Consorzi di coordinamento: per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese consorziate (finalizzato alla riduzione dei costi di gestione e produzione)
- Consorzi di servizio: per svolgere attività di servizio nell'interesse comune delle imprese consorziate, come ad esempio acquisti collettivi oppure l'organizzazione di servizi nell'interesse dei consorziati.

Infatti, sulla base di quanto appena affermato, gli hotel attraverso il consorzio partecipano ad un'economia di scala che produce una riduzione dei costi, in quanto la loro unione gli attribuisce un potere contrattuale maggiore rispetto alla singola impresa (H6). Oltre a questa funzione ne vengono segnalate altre dagli intervistati, come la gestione dell'overbooking, problem solving, formazione, marketing, revenue, scambio di informazioni:

“Ha lo scopo di fare economia di scala sui costi e di gestire l'overbooking e il traffico in eccesso su tutti gli hotel tramite un'agenzia di viaggi che quindi lo riversa ad altri alberghi.” (H1)

“C'è un rapporto molto più diretto tra di noi, ci troviamo, cerchiamo di trovare insieme delle soluzioni. Cerchiamo anche di fare formazione, marketing, revenue, dei corsi sulla sicurezza. Ad esempio, qualche anno fa abbiamo fatto un corso intensivo di sei mesi di economia e commercio molto bello e interessante promosso da Ca' Foscari.” (H6)

“All'interno di questo consorzio non si fa un'attività politica o sindacale, ma di confronto economico e sui dati, c'è uno scambio di informazioni, si organizzano dei corsi insieme di formazione” (H15)

Ambiente collaborativo o competitivo?

A conclusione dell'intervista, quando ormai si era già parlato di relazioni di collaborazioni con gli attori del territorio, e il clima della conversazione permetteva un ulteriore approfondimento del fenomeno, a tutti gli albergatori è stata posta la seguente domanda:

“Qual è la sua percezione dell'ambiente in cui opera? Percepisce un clima collaborativo in cui sentirsi partecipe, o piuttosto percepisce un clima competitivo? Qual è il ruolo dei diversi stakeholders: che ruolo hanno le associazioni di categoria, gli organi pubblici, le istituzioni e gli altri stakeholders esterni?”

Facendo una rapida analisi delle risposte a questa domanda: 9 albergatori hanno affermato di percepire un ambiente collaborativo, e che il covid ha segnato un cambiamento di rotta nei comportamenti degli albergatori spingendoli verso un'apertura alle relazioni con altre strutture; invece, i restanti 12 direttori/manager hanno affermato di avere una percezione poco collaborativa, molto individualista e competitiva.

“Oggi (a seguito del covid-19) è normale che tutti collaborano perché adesso c'è lavoro quindi diciamo che la collaborazione superficiale c'è, cioè quella che fa in modo che H3 sia legata al comune, ai musei, eccetera quella c'è e c'è sempre stata” (H3)

“Il rapporto tra noi e i competitors è di grande collaborazione se devo dire forse perché noi direttori ci conosciamo tutti (...) Forse perché molti direttori si conoscono da tempo hanno lavorato insieme in altre strutture, in altre città e quindi diciamo il clima è quello di massima collaborazione, di sana competizione (...). La gestione operativa interna come il marketing, il sales, la pubblicità ecc. la gestiamo noi e ognuno si fa gli affari suoi e gestisce le cose come meglio crede. Poi ci sono dei rapporti di collaborazione come per esempio Venice Hospitality Challenge, o l'organizzazione di convegni, ad es. nel 2024 ci sarà il convegno qui a Venezia dell'EHMA – European hotel managers Association. Allora in questi casi si collabora per un progetto specifico, non nella quotidianità oppure nella gestione” (H7)

“L’ambiente non è individualista. Noi come direttori di alberghi 5 Stelle lusso ci vediamo frequentemente e anche perché abbiamo creato questa regata storica che si fa tutti gli anni ad ottobre (...) Quindi tra noi direttori d'albergo ci sentiamo spesso, chiediamo ad esempio una riunione perché nel 2024 vogliamo organizzare la riunione europea degli Hotel General Manager qui a Venezia quindi noi direttori del H13, h10, H7, ecc. ci siamo incontrati proprio per pianificare questa cosa. Anche perché molti fanno parte di ASS1, alcuni fanno parte di ASS2, però devo dire che tra noi non c’è conflittualità, parliamo tranquillamente” (H13)

“Io direi che c’è un sistema piuttosto collaborativo, per esempio nell’organizzazione della Venice Hospitality Challenge con direttori di Hotel o di marketing abbiamo l’occasione di incontrarci svariate volte per l’organizzazione, quindi è anche un momento in cui si parla di altro, dei trend della città, delle opportunità, dei rischi, si condividono alcune esperienze; devo dire che da quel punto di vista lì c’è molta collaborazione, poi nel day by day siamo concorrenti con tutti i limiti che ci possono essere.” (H16)

“Quando abbiamo avuto bisogno perché eravamo in overbooking abbiamo mandato gente una volta al h4, una volta a h5, una volta all’H5 e insomma poi collaborare gli uni con gli altri alla fine funziona” (H20)

Da questi estratti si può comprendere come le relazioni di collaborazioni segnalate da queste strutture sono improntate principalmente: sull’organizzazione di eventi, come la Venice Hospitality Challenge, o il convegno europeo dell’EHMA; sullo scambio di clienti in situazioni di overbooking; oppure sulle convenzioni con musei. Come afferma H3, c’è una collaborazione superficiale che avviene attraverso delle collaborazioni “spot”, ossia occasionali per l’organizzazione di eventi o in situazioni di overbooking, senza alcuna relazione di tipo strategico che abbia dei risvolti positivi su un’ampia gamma di attori della destinazione, ma solo relazioni di tipo operativo.

La direttrice dell’hotel H8, invece nota un cambiamento in generale, sia a livello di istituzioni culturali, sia a livello di istituzioni pubbliche, parlando anche di cross-collaborazione:

“Sicuramente era più individualista prima di adesso, ho visto un cambiamento dovuto al covid e dovuto al fatto che comunque tutti abbiamo dovuto essere più aperti e disponibili al cambio perché c'era bisogno (...) devo dire che la città anche prima del covid ma ancora di più dopo il covid si è proprio ripresa, fare ancora più eventi che aiuta il turismo a crescere (...) perciò si è vista una voglia di collaborare più di prima, cioè i musei che si sono aperti nel mettere anche arte contemporanea come Anselm Kiefer a Palazzo Ducale, prima non l'avresti mai visto no? Tutte questi sono segnali positivi che la città si sta aprendo alla collaborazione o cross collaborazione che non ho visto all'inizio quando sono arrivata. Poi anche il nuovo assessore al turismo è molto giovane e molto attivo, parla con tutti i GM, chiede cosa possiamo fare? Perciò ho visto anche un po' di cambiamento nel comportamento da parte del comune che è molto aperto a sostenere i direttori di Venezia.” (H8)

La parte degli intervistati che sostiene la presenza di un ambiente tutt'altro che collaborativo, ma piuttosto individualista e competitivo, afferma che quelle poche relazioni esistenti sono dovute principalmente a relazioni di amicizia preesistenti tra gli albergatori veneziani, oppure sono relazioni nate in contesti lavorativi al di fuori di Venezia, ritornando al concetto di *embeddedness* (citato nel *paragrafo 2.2*) secondo il quale le relazioni che si formano all'interno di una rete seguono legami già consolidati di amicizia, parentela o conoscenza.

Comunque, in generale è emerso che l'albergatore veneziano sembra essere un “lupo solitario”, e anche se cerca di fare squadra e trovare una vision comune insieme ad altri imprenditori, alla fine rischia di ritrovarsi in situazioni in cui ognuno decide per conto proprio. Alcuni hanno segnalato la presenza di un atteggiamento individualista perché non si sente la necessità di collaborare dato che Venezia è una città molto turistica. Tale percezione è molto accentuata in parte perché Venezia è una destinazione che attualmente lo permette (anche se l'atteggiamento dei turisti nei confronti del turismo di massa sta cambiando), ma in parte anche perché molti albergatori non hanno le giuste competenze manageriali, ostinandosi ad attuare modelli di gestione ormai inadatti alle esigenze del presente. Queste osservazioni sono state tratte dalle seguenti citazioni:

“Vedo una città e un ambiente fortemente competitivo dove ognuno sostanzialmente pensa per sé, non ci sono delle sinergie tra alberghi significative come possono esserci per esempio sulla piazza di Treviso dove lo scambio e la collaborazione sono molto più frequenti, ci sono degli strumenti di analisi interni ed esterni che lì si usano tanto, qui diciamo che c'è un confronto tra professionisti ecc. ma non c'è una strategia di condivisione, c'è più competitività (...). Poi a Treviso è diverso forse perché non c'è quel tasso di occupazione che c'è qui a Venezia, c'è più naturale collaborazione perché ci si sente un po' tutti sulla stessa barca.” (H4)

“Qui a Venezia c'è un po' l'atteggiamento “la gente da me viene lo stesso io non ho bisogno di te” (...) Le partnership sono soprattutto esterne, difficilmente vengono dall'interno, difficilmente un negozio del territorio ti dice “ma guarda che bel giardino che c'è qua adesso propongo una sfilata da te”, no, vengono da fuori” (H5)

“L'albergatore è un lupo solitario alla fine (...) cerchiamo di fare squadra, cerchiamo di trovare degli intenti tutti insieme però alla fine ci piace comandare a casa, ognuno pensa di avere la formula migliore, ma così non è, eppure anche solo avere questo pensiero diciamo ci piace ecco. Quindi meglio un piccolo negozio un piccolo alberghetto da soli che essere in tanti (...) ecco questo sicuramente ci caratterizza, penso anche nelle altre città ma a Venezia sicuramente non si riesce a fare tutti insieme” (H6)

“A me pare che ognuno faccia abbastanza per sé, poi ovviamente come sempre ci sono delle relazioni di amicizia tra qualche albergatore per cui magari con alcuni ci si confronta eccetera però direi che come linea, come revenue, come politiche di prezzi, come cose del genere, si tende a fare ognuno per sé.” (H12)

“Gli eventi che ci sono in città sono abbastanza strutturati: dalla Biennale alla Regata, al Salone nautico che comincia a prendere piede, però non ho ricevuto proposte di collaborazione e non saprei neanche come si potrebbe collaborare perchè non ci è neanche mai stato chiesto di fare qualcosa insieme” (H17)

“È individualista, assolutamente. Noi abbiamo un'ottima relazione a livello di comunicazione con CAI per molte cose, si decide come approcciare il mercato, le stagioni, la creazione dei budget: si discute su queste cose perchè quando andiamo a

ragionare sui numeri e sulle previsioni deve esserci un confronto (...) Quindi ecco quella è la parte di sinergia, però per il resto siamo tutti individualisti al 100%” (H18)

Invece, all’interno delle associazioni di categoria o dei consorzi si registra una maggiore collaborazione:

“All’interno del consorzio c’è un clima collaborativo perché lo abbiamo voluto noi, ma al di fuori il clima è fortemente competitivo” (H1)

“L’H10 fa parte di una piccola catena alberghiera, CA2, quindi ci sentiamo sempre però all’interno della CA2, durante la pandemia i contatti erano quasi quotidiani con gli altri responsabili delle strutture” (H10)

“Ci troviamo e facciamo uno scambio di dati e informazioni con tutti: come va, come non va, com’è il periodo, com’è il futuro, com’è andata l’estate e poi ovviamente non è che noi viviamo con il “eh non ti dico niente sennò poi mi rubi i clienti”” (H20)

L’importanza dell’organismo di management

Le destinazioni sono direttamente responsabili della gestione dell’esperienza turistica nei confronti dei turisti una volta che questi sono giunti nella località, e questo, come abbiamo visto, richiede meccanismi di coordinamento e cooperazione (*paragrafo 1.3*). La possibilità per una destinazione di attuare l’azione di Destination Management è legata all’esistenza di un’organizzazione che si faccia carico di gestire i processi organizzativi e decisionali, come dar vita a partnership pubblico-privato per lo sviluppo e la gestione del turismo; sviluppare una vision condivisa della destinazione e delle linee strategiche per la gestione della stessa; attuare in maniera coordinata i piani d’azione prefissati; sviluppare dei prodotti turistici integrati e dei progetti di promozione; e coinvolgere dei partner nella programmazione di progetti mirati (compresa la pianificazione degli investimenti e la loro attuazione sulla base di un cronoprogramma definito). Quindi, le funzioni di un’organizzazione responsabile per il management ed il marketing della destinazione dovrebbero prevedere:

l'organizzazione e l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio che compongono l'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere, tenendo in considerazione le leve di marketing: prodotto, branding, prezzo, segmentazione del mercato, promozione e distribuzione.

Seguendo le dichiarazioni fatte dagli albergatori però, si può comprendere come non sempre la letteratura trova un riscontro nella reale amministrazione di una destinazione. Infatti, molti intervistati non percepiscono la presenza dell'organismo di management in modo efficace, e probabilmente questa potrebbe essere una delle cause per cui la quantità e le caratteristiche delle relazioni sin qui esposte non soddisfano i risultati attesi in base teorica.

“Non c'è una gestione univoca, manca collaborazione (...) manca da parte del comune, dovrebbero collaborare di più, invece sono tutte iniziative singole che noi portiamo avanti insieme ai direttori dei singoli hotel” (H15)

“Non c'è una grande struttura al di fuori degli hotel che ci sostenga o dia degli input per coltivare una collaborazione” (H17)

“Tranne l'assessore del turismo, che ha un ruolo all'interno del comune per gestire i flussi del turismo, non c'è un vero convention bureau, una vera entità che si va a relazionare con il comune, non c'è una vera entità privata che va a controllare i flussi come accade in altre città che possono essere paragonate a Venezia come in Inghilterra o Parigi. Manca questo elemento a Venezia: organizzazioni che seguano gli stakeholder a 360 gradi e vadano ad assicurare che quando l'ospite arriva sia gestito bene dalla stazione, all'aeroporto, ai parcheggi: questo non c'è e non è mai stato testato (...) magari un coordinamento maggiore sarebbe molto meglio e magari sarebbe anche giusto interagire con chi va a gestire queste cose, cioè VELA (che segue la biennale, il calendario degli eventi ecc..) che è comunque ricollegato con il comune” (H14)

“Siamo nuovi, abbiamo appena iniziato e non c'è molta rete in questo senso. Nel senso che trovo che ci siano molte cose culturali della città, la Biennale, i musei civici veneziani e il Festival del cinema, che potrebbero essere molto più all'interno

dell'albergo e integrate. Sono state fatte tante iniziative a Venezia, ci sono e lo so però non sono messi in rete. In albergo ti arrivano più spesso la pubblicità del fondaco dei tedeschi che io non metto in camera non mi piacciono queste cose invece ci vorrebbe una bella directory magari stagionale (...) A me piacerebbe andare in giro e trovare qualcosa da commercializzare in hotel, ci vorrebbe qualcuno che viene più dalla porta non a venderti qualcosa ma a proporti qualcosa, un pacchetto, una cosa già confezionata, la cultura, ecc. che qualcuno pensi per noi qualcosa di bello per i nostri ospiti, che non sia commerciale, che sia super partes, che sia veramente di spessore, che ci dicano "voi ai vostri ospiti a Venezia dovete proporre questo, non vi siete accorti che c'è questa cosa" e noi lo facciamo subito" (H5)

Gli attori dei settori culturale, istituzionale, educativo, commerciale, logistico

Durante le interviste, oltre alle relazioni con gli hotel e con i ristoranti, sono state chieste informazioni anche riguardo il comparto culturale, istituzionale, professionale ed educativo. Il word cloud seguente riporta gli attori principali che sono emersi dall'analisi delle interviste. La dimensione del carattere di scrittura rispecchia la quantità di relazioni indirizzate verso questi attori.

La letteratura di riferimento (Yachin, 2020, paragrafo 2.6), in questo caso è utile nell'individuare gli attori all'interno della rete e le funzioni ad essi collegate. Per quanto riguarda il settore culturale, l'Istituzione Biennale di Venezia, in tutte le sue declinazioni (arte, architettura, musica, teatro, danza, cinema, archivio storico), la Fondazione Pinault (a Palazzo Grassi e Punta della Dogana), il Fondaco dei Tedeschi, la Fondazione Guggenheim, il Teatro della Fenice e i Musei Civici Veneziani (MUVE), rappresentano i principali stakeholders menzionati dagli intervistati. Nel comparto dell'educazione, l'Università Ca' Foscari sembra avere un ruolo molto rilevante, seguita poi dagli istituti tecnici veneziani e dall'Università IUAV. Relativamente al comparto delle istituzioni pubbliche sono menzionati il Comune di Venezia e VE.LA (organo pubblico addetto alla gestione

della destinazione Venezia). Nonostante le istituzioni abbiano un ruolo molto importante nella gestione ed organizzazione della destinazione, sono rappresentate in maniera alquanto ridotta rispetto ad altri attori della destinazione. Un dato interessante riguarda le Travel Agencies che sorprendentemente sono menzionate molto più frequentemente rispetto alle Online Travel Agencies, che negli ultimi anni hanno acquisito sempre più importanza, a volte anche maggiore rispetto alle tradizionali agenzie di viaggio. Tra le attività commerciali spiccano principalmente negozi di fascia alta come Gucci, Dolce & Gabbana, Bottega Veneta e lo stesso Fondaco dei Tedeschi che oltre all'importanza artistica e culturale e all'attrattiva terrazza panoramica, è anche un centro commerciale che offre i migliori marchi leader a livello mondiale. Per semplicità, tutte le imprese di trasporto acqueo privato sono state raggruppate nel "Servizio Taxi" che risulta essere l'attore più menzionato dagli albergatori, probabilmente perché è un servizio fondamentale per il target di turisti del campione preso in analisi.



Figura 12. Word cloud degli alter menzionati dagli intervistati

Sulla base del modello proposto da Yachin (2020), le principali funzioni svolte da questi attori riguardano le seguenti aree:

- Services and supplies: l'hotel si avvale della collaborazione con altri attori nello sviluppo del proprio prodotto. Rientrano in questa categoria le imprese che svolgono il servizio taxi; e le imprese culturali che propongono dei tour personalizzati o tariffe agevolate agli hotel convenzionati;
- Marketing: per facilitare la comunicazione e la promozione dell'hotel. Ne sono degli esempi l'organizzazione di eventi culturali da parte di musei all'interno della struttura ricettiva (H20); o l'esposizione di opere di artisti importanti (H3, H8, H17);

La tipologia delle relazioni

Durante l'analisi dei dati provenienti dalle interviste è sorto spontaneo un collegamento a quanto già presente in letteratura: the three patterns of coopetition illustrato nel primo capitolo dell'elaborato (paragrafo 1.4.3). Grauslund e Hammershøy (2021) propongono uno schema utile per comprendere le relazioni che si instaurano all'interno di una destinazione turistica e quali sono i processi di un destination management e marketing collaborativo, proponendo tre tipologie di relazioni che presentano caratteristiche e risvolti differenti. Sulla base di questo schema si analizzeranno le citazioni dei direttori/manager degli hotel intervistati.

Passive. La categoria passiva indica una relazione quasi inattiva e priva di sforzo tra gli attori, basata esclusivamente sullo scambio ed esposizione di brochures.

“Abbiamo dei volantini di società che organizzano tour e quelli poi li organizziamo noi, lo stesso vale per i concerti abbiamo le locandine tipiche con la data di concerti” (H6)

Reactive. Questa categoria presenta una maggiore frequenza di comunicazione tra gli attori della destinazione, i quali cooperano sporadicamente per risolvere un problema specifico. Alcuni esempi di reactive coopetition riguardano problemi collegati a situazioni di overbooking, oppure situazioni in cui il turista chiede consigli sul migliore ristorante della zona, o ancora situazioni in cui due strutture molto vicine e di piccole dimensioni decidono di collaborare per accogliere grandi gruppi. Un fattore importante che non bisogna mai tralasciare è che solo attraverso la creazione di un'esperienza di valore per i turisti che una destinazione riesce a svilupparsi e restare competitiva nel mercato del turismo.

“Succede che a volte ci si passi qualche cliente per situazioni di overbooking, per esempio di recente abbiamo avuto qualche cliente dell’H18 che ci è stato riprotetto qui” (H17)

“Abbiamo dei rapporti di collaborazione con alcuni ristoranti di Venezia che suggeriamo ai nostri clienti, non è una vera e propria partnership ma comunque dei suggerimenti quando ce lo chiedono i clienti” (H7)

“Con la struttura di fronte abbiamo una partnership per ospitare grandi gruppi dato che entrambe siamo piccole strutture con poche camere e da sole non avremo mai potuto ospitare grandi gruppi” (H11)

Proactive. La categoria proattiva indica una relazione in cui gli attori non solo si impegnano nell'attività di problem solving, ma si dedicano anche a relazioni cooperative per creare valore in modi diversi, come lo sviluppo di prodotti, attività di marketing congiunto, ecc., Quindi gli attori si impegnano in attività di creazione di valore a lungo termine di natura strategica. Gli albergatori collaborano con ristoranti e attrazioni a pagamento, creando un prodotto più globale formato da servizi e/o attrattive a un prezzo favorevole per l'ospite. Questo tipo di coopetition ha un carattere proattivo, in quanto crea un'esperienza migliorata per gli ospiti. Inoltre, ci sono anche esempi di attori concorrenti che producono campagne di cross marketing, o si uniscono nell'organizzazione di eventi.

“Abbiamo delle collaborazioni importanti con Fondazione Pinault, cioè delle esperienze particolari per i nostri ospiti, ad es. la visita guidata di notte. Abbiamo dei contratti e delle partnership con loro, agevolazioni per i nostri ospiti” (H8)

“Abbiamo delle convenzioni un po' con tutti (Guggenheim, l'Accademia, Fondazione Pinault): ci mandano gente, vengono qui, fanno il lunch, oppure ci mandano qualcuno a dormire (...) è fondamentale farsi voler bene dal vicinato per avere buoni rapporti e relazioni con tutti: la collaborazione è vincente” (H20)

Una citazione che può essere utile nella comprensione del motivo per il quale l'hotel H20 sia così predisposta all'instaurarsi di relazioni di collaborazione dipende proprio dal punto di vista della sua direttrice:

“A livello locale abbiamo attivato tantissime collaborazioni con tutte le boutique, con tutti gli stores, con tutte le aziende qua in zona (...) Venezia prima era una città molto internazionale, sempre molto piena di lavoro, e prima non c'era tanto tempo, non c'era neanche una visione di collaborazione con i locali, anzi tanto non servivano no? E con la crisi è cambiato qualcosa. Ma non solo la crisi, comunque nel mio passato in tutte le città in cui ho lavorato ho sempre creato relazioni molto forti con il locale, e questo è stato il primo step che poi ci ha aperto delle porte bellissime perché comunque tutti noi che lavoriamo nel settore del lusso, e a livello locale abbiamo gli stessi clienti, tocchiamo gli stessi punti perciò c'è sempre un dare e ricevere, un win-win, un filo di congiunzione, perciò abbiamo sfruttato questo periodo di chiusura per fare queste relazioni con tutti i musei e con tutti gli shop, le boutique che ci sono a San Marco ecc. (...) Più collaborazioni hai e più storytelling fai, e più exposure hai a livello pr, ma è anche un win-win non solo locale ma anche internazionale. Perciò stiamo cercando sempre più partner che vogliono collaborare e che si identificano un po' con noi. Le partnership ci portano alla fin fine clienti, a noi ci servono i clienti per fare il business perciò avere queste partnership locali e magari trattarle anche in modo un po' speciale, far sì che quando loro ci mandano dei clienti gli facciamo lo sconto, oppure entrare a far parte di un membership, così noi creiamo questa sinergia: io mando i clienti al loro negozio e loro mi danno dei regalini che io metto in camera, e così via. Più partner hai, più contratti

hai con aziende turistiche del mondo di viaggio o di altro tipo si più ti cresce il portfolio di clienti” (H8)

Non a caso la sua struttura ha il più alto numero di relazioni con gli hotel del campione (8 relazioni), nonché tra gli attori del territorio (22 relazioni). Probabilmente, la sua visione così aperta alle relazioni dipende dalla sua carriera internazionale e dall'appartenenza ad una catena alberghiera che sedi in tutto il mondo. Purtroppo non è possibile verificare se tali dati trovano un riscontro positivo sulle variabili quantitative analizzate all'inizio del capitolo riguardo la perdita di fatturato e il tasso medio di occupazione delle camere, in quanto i dati necessari per svolgere tali analisi non sono stati resi disponibili.

Conclusioni

In questa tesi è stata condotta un'analisi delle dinamiche di collaborazione che esistono tra gli stakeholders della stessa destinazione turistica. Gli obiettivi dell'elaborato sono stati raggiunti attraverso l'analisi del network di relazioni emerso dall'indagine sul sistema di ospitalità veneziano.

La letteratura ha illustrato quanto la destinazione turistica sia un concetto di difficile definizione che può essere studiato da diversi punti di vista (Rispoli & Tamma, 1995). La sua gestione ed organizzazione è molto complessa in quanto deve tener conto della numerosità di attori che compongono l'offerta turistica (Baggio et al. 2010; Pechlaner et al. 2012; Tamma 2002). Nell'ottica di una governance efficace, le relazioni sociali devono costituire il pilastro principale sia per il successo della gestione, sia per i risvolti positivi e negativi che da queste possono derivare (Wang e Krakover, 2008).

La teoria delle reti si è rivelata essere uno strumento idoneo per la comprensione di un fenomeno così complesso, e ancora in fase di studio, come quello delle relazioni che si instaurano in una destinazione. Dopo aver esposto i principali approcci allo studio della materia (Social Network Analysis e Network Governance Approach), si è passati alla valutazione dell'efficacia dell'organizzazione network in termini di innovazione, diffusione di conoscenze, apprendimento, riduzione dei costi, e gestione della crisi. Quest'ultimo aspetto ha avuto un approfondimento maggiore dato il periodo di crisi recentemente affrontato dal settore del turismo in seguito al Covid-19, e nello specifico di Venezia, anche in seguito all'acqua alta straordinaria poco precedente alla pandemia. Quindi, sono stati affrontati anche i temi del crisis management e della resilienza delle destinazioni turistiche facendo emergere il ruolo fondamentale che ha la collaborazione fra imprese nel superamento della crisi e nella costruzione di una destinazione resiliente in quanto fondata su relazioni di fiducia e lealtà.

Il lavoro empirico si è focalizzato sull'analisi del campione degli hotel 4 stelle, 4 stelle superior, 5 stelle e 5 stelle lusso. L'insieme dei dati è stato studiato sia da un punto di vista quantitativo per verificare la performance economica delle strutture ricettive appartenenti al network, sia da un punto di vista qualitativo per comprendere più nello specifico le caratteristiche relazionali. Tale esplorazione è stata condotta attraverso sei macrocategorie di osservazione: il ruolo delle associazioni di categoria; il ruolo del consorzio alberghiero; la natura dell'ambiente operativo; l'importanza dell'organismo di management; gli attori della rete; la tipologia delle relazioni.

Le relazioni tra gli attori della destinazione possono avere caratteristiche diverse di interazione e collaborazione che di conseguenza producono risultati anch'essi differenti. I risultati che sono emersi da questo lavoro vedono la presenza di un ambiente in prevalenza competitivo ed individualistico in cui la maggior parte delle forme di collaborazione esistenti sono principalmente di tipo operativo piuttosto che strategico. Nel senso che si registrano collaborazioni "spot", ossia occasionali per l'organizzazione di eventi o in situazioni di overbooking, senza alcun tipo di implicazione strategica che abbia dei risvolti positivi su un'ampia gamma di attori della destinazione. Un gran numero di relazioni è legato al concetto di embeddedness, per cui le relazioni presenti all'interno della rete seguono legami già consolidati di amicizia, parentela o conoscenza tra gli albergatori. Alcuni hanno segnalato la presenza di un atteggiamento individualistico perché non viene percepita la necessità di collaborare, dato l'elevato tasso di turisticità di Venezia. Tale percezione è molto diffusa, in parte perché Venezia è una destinazione che attualmente lo permette, ma anche perché molti albergatori non hanno le giuste competenze manageriali, ostinandosi ad attuare modelli di gestione ormai inadatti alle esigenze del presente.

Tra le strutture della stessa catena alberghiera e all'interno di associazioni di categoria e consorzi alberghieri si registra un tasso più elevato di iterazioni e collaborazione. Tale riflessione è visibile attraverso l'osservazione della

configurazione degli attori all'interno del network: nello specifico sono emersi due sottogruppi in cui le strutture sono ben collegate tra di loro attraverso una serie di reciproche relazioni perché appartenenti alla stessa catena alberghiera; mentre gli altri cluster di legami reciproci appartengono alla stessa associazione di categoria e/o consorzio alberghiero. In aggiunta a queste considerazioni, attraverso lo studio delle interviste rivolte agli albergatori è emerso che all'interno del consorzio c'è maggiore collaborazione in termini di confronto, scambio di dati e informazioni, problem solving, formazione e altro. La funzione all'interno della rete associata a questi attori di aggregazione di imprese riguarda la diffusione di conoscenze. Invece, nella comunicazione e promozione dell'impresa, alcuni hotel hanno segnalato l'esistenza di relazioni di marketing con musei e istituzioni culturali in cui la struttura ricettiva diviene sede dell'organizzazione di eventi; o luogo espositivo di opere di artisti di chiara fama. Molti hotel hanno, inoltre, segnalato la presenza di collaborazioni con altri attori per lo sviluppo del proprio prodotto (funzione di services and supplies). Rientrano in questa categoria le imprese che svolgono il servizio taxi; e le imprese culturali che propongono dei tour personalizzati o tariffe agevolate agli hotel partner.

Altro aspetto chiave nella lettura del fenomeno è la possibilità che le relazioni possano avere un grado di collaborazione diverso: passivo, reattivo, proattivo. Perciò, è evidente che non ci sia un unico modo di interagire e collaborare, ma che sulla base dell'impegno e della volontà che gli stakeholders impiegano nello sviluppo delle proprie relazioni, i risultati saranno diversi.

La collaborazione è possibile solo se gli attori del turismo riconoscono i valori condivisi e gli interessi comuni con altri attori. Purtroppo, quello che spesso accade nelle realtà delle destinazioni è non rendersi conto dei benefici che tali collaborazioni portano con sé. Ciò deriva da una mancanza di conoscenza del fenomeno, e dalla mancanza di capitale sociale e di competenze a livello di rete. Un'altra causa che spesso comporta una collaborazione superficiale, o addirittura nulla, riguarda il ritardo del ritorno di investimento. In quanto, per creare relazioni

di successo le imprese compiono un investimento in termini di tempo e risorse dedicate per la scelta dei partners, per la creazione di una visione comune, e tutti i successivi passi operativi. E questo investimento non ha un riscontro visibile nel breve tempo.

Sebbene l'azione di alcuni hotel sembri dirigersi verso una maggiore sinergia con le altre imprese turistiche del territorio, purtroppo l'azione del singolo non produce alcun risultato se non è accompagnata dalle azioni degli altri stakeholders; così come non riesce a ricevere abbastanza risonanza se non è supportata da un organismo di gestione solido e propositivo verso forme più strategiche e organizzative della destinazione.

Per ovviare alle problematiche emerse, si dovrebbero impegnare più tempo e risorse nello sviluppo di conoscenze e competenze nell'ambito dei networks e dei vantaggi che un'impresa turistica può trarre da questi. Dopo aver gettato le basi per la collaborazione, l'organismo di management dovrebbe impegnarsi nel facilitare la formazione di relazioni tra i diversi stakeholders attraverso la creazione di una vision comune. Lo sviluppo di prodotti condivisi, la creazione di eventi che abbiano delle ricadute su tutti gli attori del territorio, o le campagne di cross-marketing, sono solo alcune delle strategie che possono aiutare nella formazione di sinergie collaborative all'interno della destinazione, che porteranno poi al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Dato che in questo elaborato è stato preso in analisi il solo punto di vista degli albergatori, progetti di ricerca futuri potrebbero indagare il punto di vista di altri attori della destinazione per approfondire la comprensione del fenomeno, nonché fornire degli spunti di riflessione sulle possibili implicazioni manageriali.

Bibliografia

A., & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 22(3), 616–629.

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.

Adger, W. N. (2000). Social and ecological resilience: Are they related? *Progress in Human Geography*, 24(3), 347–364.

Adger, W. N., Brown, K., Nelson, D. R., Berkes, F., Eakin, H., Folke, C.,...Tompkins, E. L. (2011). Resilience implications of policy responses to climate change. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 2(5), 757–766

Adger, W. N., Hughes, T. P., Folke, C., Carpenter, S. R., & Rockström, J. (2005). Social–ecological resilience to coastal disasters. *Science*, 309(5737), 1036–1039.

Aeberhard, Marc, et al. "Marketing Management of Luxury Providers." *Luxury Tourism: Market Trends, Changing Paradigms, and Best Practices*. Cham: Springer International Publishing, 2020. 109-155.

Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The Genesis and Dynamics of Organizational Networks. *Organization Science*, 23(2), 434–448, doi: 10.1287/orsc.1110.0695.

Almeida-Santana, A., & Moreno-Gil, S. (2018). Understanding tourism loyalty: Horizontal vs. destination loyalty. *Tourism Management*, 65, 245–255.

Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3), 235–250.

Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism*

Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism*

Anastasia Traskevich & Martin Fontanari (2021): Tourism Potentials in Post-COVID19: The Concept of Destination Resilience for Advanced Sustainable Management in Tourism, *Tourism Planning & Development*.

Angeloni, Silvia. "L'impatto del Covid-19 sul turismo in Italia: passato, presente e futuro." *Impresa Progetto 1* (2021): 1-23.

- Angeloni, Silvia. I principi della pianificazione strategica e della programmazione operativa. Vol. 26. Giappichelli, 2012, p. 100.
- Baggio, R. (2007). The web graph of a tourism system. *Physica*, 379(2), 727–734.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: A complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51–60.
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science; a review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802–827.
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010), Improving Tourism Destination Governance: A Complexity Science Approach, *Tourism Review*, 65(4), 51–60
- Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2012), Network governance: approcci quantitativi e qualitativi della “tourism network analysis”, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di) *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- Bajracharya, B., Childs, I., & Hastings, P. (2011). Climate change adaptation through land use planning and disaster. 17th Pacific Rim Real Estate Society Conference; Gold Coast.
- Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.
- Barabási, A. L. (2016). *Network science*. Cambridge University Press.
- Barin Cruz, L., Aguilar Delgado, N., Leca, B., & Gond, J. P. (2015). Institutional resilience in extreme operating environments: The role of institutional work. *Business & Society*, 55(7), 970–1016.
- Baum, Tom, and Nguyen Thi Thanh Hai. "Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 32.7 (2020): 2397-2407.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7–28.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Bieger, T. (1996), *Management von Destinationen und Tourismus organisationen*, Oldenbourg Verlag, Monaco.

- Bieger, T. (1998), Reengineering destination marketing organisations – the case of Switzerland, *Revue de Tourisme*, 53(3), 4-17.
- Bieger, T. (2000), Destination management e finanziamenti, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano
- Bieger, T., Laesser, C., Ludwig, E., Caspar, P. (2000), *Perspektiven der Schweizer Seilbahnen*, Universität St. Gallen, St. Gallen
- Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: The case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16(1): 30.
- Biggs, D. (2011). Understanding resilience in a vulnerable industry: The case of reef tourism in Australia. *Ecology and Society*, 16(1).
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoecki, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665.
- Biggs, D., Hall, C. M., & Stoeckl, N. (2012). The resilience of formal and informal tourism enterprises to disasters: Reef tourism in Phuket, Thailand. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 645–665.
- Bodega, D., Cioccarelli, G., De Nicolai, S. (2004), New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*, 59(3), 13-19.
- Borgatti, S. P., Brass, D. J., Halgin, D. S. (2014), *Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies*, in D. J. Brass, G. Labianca, A. Mehra, D. S. Halgin, S. P. Borgatti (a cura di) *Social Network Research: Confusions, Criticisms, and Controversies*, Emerald Publishing, Bradford, UK
- Borgatti, S. P., Halgin, D. S. (2011), On Network Theory, *Organization Science*, 22(5), 1168–1181
- Braatz, S. (2012). Building resilience for adaptation to climate Change through sustainable forest management. In A. Mey-beck, J. Lankoski, S. Redfern, N. Azzu, & V. Gitz (Eds.), *Building resilience for adaptation to climate change in agriculture sector*(pp. 117–127). Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO).
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 795–817.

- Braun, C. (2015). A qualitative analysis of the networks of tourism SMEs in Germany: managing business networks for knowledge transfer [Doctoral dissertation]. University of Nottingham.
- Breiger, R. L. (1974). The Duality of Persons and Groups. *Social Forces*, 53(2), 181–190, doi: 10.1093/sf/53.2.181.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–116.
- Carpenter, S. R., Walker, B., Anderies, J. M., & Abel, N. (2001). From metaphor to measurement: Resilience of what to what? *Ecosystems*, 4(8), 765–781.
- Cederholm, E. A., & Åkerström, M. (2016). With a little help from my friends: Relational work in leisure-related enterprising. *The Sociological Review*, 64(4), 748–765.
- Chen, C., & Hicks, D. (2004). Tracing knowledge diffusion. *Scientometrics*, 59(2), 199–211.
- Chim-Miki, A. F., & Batista-Canino, R. M. (2017). Tourism coopetition: An introduction to the subject and a research agenda. *International Business Review*, 26(6), 1208–1217
- Chung, M. G., Herzberger, A., Frank, K. A., & Liu, J. (2020). International tourism Dynamics in a globalized world: A socialnetwork analysis approach. *Journal of Travel Research*, 59(3), 387–403.
- Cooper, C., Scott, N., & Baggio, R. (2009). Network position and perceptions of destination stakeholder importance. *Anatolia: An international journal of tourism and hospitality research*, 20(1), 33–45.
- Czakoń, W., & Czernek, K. (2016). The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland. *Industrial Marketing Management*, 57, 64–74.
- Czernek-Marszałek, K. (2020a). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 15, 100401.
- Da Costa, L. E., & Terhesiu, D. (2005). A simple model for the diffusion of ideas (Complex Systems Summer School Final Project Papers). Santa Fe, NM: Santa Fe Institute. Retrieved September 2006.
- da Fontoura Costa, L., Rodrigues, A., Travieso, G., & Villas Boas, P. R. (2007). Characterization of complex networks: A survey of measurements. *Advances in Physics*, 56(1), 167–242.

- de Klerk, S., & Saayman, M. (2012). Networking as key factor in art preneurial success. *European Business Review*, 24(5), 382–399.
- Deery, M., O'Mahony, G. B., & Moors, R. (2012). Employing a lifecycle typology to generate a unified and strategic approach to regional wine tourism development. *Tourism Planning & Development*, 9(3), 291–307.
- Del Chiappa, G., & Presenza, A. (2013). The use of network analysis to assess relationships among stakeholders within a tourism destination: An empirical investigation on Costa Smeralda–Gallura, Italy. *Tourism Analysis*, 18(1), 1–13.
- Della Corte, V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). Can coepetition be source of competitive advantage for strategic networks? *Corporate Ownership and Control*, 10(1), 363–379.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266.
- Dennis Grauslund & Anna Hammershøy (2021) Patterns of network coepetition.in a merged tourism destination, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21:2, 192-211.
- Dennis Grauslund & Anna Hammershøy (2021) Patterns of network coepetition in a merged tourism destination, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21:2, 192-211.
- Dredge, D. (1999), Destination place planning and design, *Annals of Tourism Review*, 26(4), 772-791
- Dredge, D. (2006b). Networks, conflict and collaborative communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562–581.
- Drever, C. R., Peterson, G., Messier, C., Bergeron, Y., & Flannigan, M. (2006). Can forest management based on natural disturbances maintain ecological resilience? *Canadian Journal of Forest Research*, 36(9), 2285–2299.
- Egbert van der Zee, Dominique Vanneste (2015). Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives* 15 (2015) 46–56.
- Engle, N. L., Bermond, A. D., Malone, E. L., & Moss, R. H. (2013). Toward a resilience indicators framework for making cli-mate-change adaptation decisions. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 1(18), 1295–1312.

- Erkuş-Öztürk, H. (2009). The role of clusters types and firm sizes in designing level of network relations: The experience from the Antalya tourism region. *Tourism Management*, 30(4), 589–597.
- Ervin, J., Sekhran, N., Dinu, A., Gidda, S., Vergeichik, M., & Mee, J. (2010). Protected areas for the 21st century: Lessons from UNDP/GEF's portfolio. New York, NY: United Nations Development Programme; Montreal: Convention on Biological Diversity.
- Espiner, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: A complementary relationship? Towards a practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10), 1385–1400.
- Espiner, S., Orchiston, C., & Higham, J. (2017). Resilience and sustainability: A complementary relationship? Towards a
- Farrell, B. H., & Twining-Ward, L. (2004). Reconceptualizing tourism. *Annals of Tourism Research*, 31(2), 274–295.
- Fikret, B. (2009). Evolution of co-management: Role of knowledge generation, bridging organizations and social learning. *Journal of Environmental Management*, 90, 1692–1702.
- Filimonau, V., & De Coteau, D. (2020). Tourism resilience in the context of integrated destination and disaster management (DM2). *International Journal of Tourism Research*, 22(2), 202–222.
- Flagestad, A., Hope, C. A. (2001), Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-461.
- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, 16, 253–267.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment Resources*, 30, 441–473.
- Fontanari, M. (1996). *Kooperationsgestaltungsprozesse in Theorie und Praxis [Cooperation design processes in theory and practice]*. Duncker & Humblot.
- Franch, M. (a cura di) (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano
- Franch, M., Martini, U. (2002), Il profilo comportamentale del turista estivo nelle Dolomiti, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano

- Fuglsang, L., & Eide, D. (2013). The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. *European Urban and Regional Studies*, 20(4), 417–434.
- Fussler, H. M. (2009). An updated assessment of the risks from climate change based on research published since the IPCC fourth assessment report. *Climatic Change*, 97(3–4), 469–482.
- Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing and Management*, 1(1–2), 10–26.
- Grängsjö, Y. v. F. (2003). Destination networking: Co-opetition in peripheral surroundings. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 33(5), 427–448.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481–510.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *The American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Grant, M. (2004). Innovation in tourism planning processes: Action learning to support a coalition of stakeholders for sustainability. *Tourism and Hospitality Planning & Development*, 1(3), 219–237.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience—in theory and application. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 31, 425–439.
- Hall, C. M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 274–289.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598.
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. -O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations; an integrated multilevel perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 268–290.
- Hazra, S., Fletcher, J., & Wilkes, K. (2014). An evaluation of power relationships among stakeholders in the tourism industry networks of Agra, India. *Current Issues in Tourism*, 2014, 1–17.

- Heidari, A., Yazdani, H. R., Saghafi, F., & Jalilvand, M. R. (2018). A systematic mapping study on tourism business networks. *European Business Review*, 30(6), 676–706.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610–623.
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*, 22(3), 610–623.
- Human, S. E., Provan, K. G. (2000), Legitimacy Building in the Evolution of Small-Firm Multilateral Networks: A Comparative Study of Success and Demise, *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 327–365
- Ibarra, H., Kilduff, M., & Tsai, W. (2005). Zooming in and out: Connecting Individuals and Collectivities at the Frontiers of Organizational Network Research. *Organization Science*, 16(4), 359–371, doi: 10.2307/25145976.
- Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 22(3), 624–632.
- Iorio, M., & Corsale, A. (2014). Community-based tourism and networking: Viscri, Romania. *Journal of Sustainable Tourism*, 22(2), 234–255.
- Jamal, Tazim, and Christine Budke. "Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action." *Journal of tourism futures* 6.2 (2020): 181-188.
- Jamaliah, M. M., & Powell, R. B. (2018). Ecotourism resilience to climate change in Dana Biosphere Reserve, Jordan.
- Jenkins, J., Dredge, D., Taplin, J. (2011), Destination planning and policy: process and practice in Y. Wang, A. Pizam (a cura di), *Destination Marketing and Management: Theories and Application*, Wallingford, UK
- Jonathan Moshe Yachin (2021) Alters & functions: exploring the ego-networks of tourism micro-firms, *Tourism Recreation Research*, 46:3, 319-332,
- Jones, B., & Scott, D. (2006). climate change, seasonality and visitation to Canada's National Parks. *Journal of Park and Recreation Administration*, 24(2), 46–62.
- Jopp, R., Delacy, T., & Mair, J. (2010). Developing a framework for regional destination adaptation to climate change. *Current Issues in Tourism*, 13(6), 951–605.

Jopp, R., DeLacy, T., & Mair, J. (2010). Developing a framework for regional destination adaptation to climate change. *Current Issues in Tourism*, 13(6), 591–605.

Journal of Sustainable Tourism, 26(4), 519–536.

Kc, B., Morais, D. B., Peterson, M. N., Seekamp, E., & Smith, J. W. (2019a). Social network analysis of wildlife tourism microentrepreneurial network. *Tourism and Hospitality Research*, 19 (2), 158–169.

Kc, B., Morais, D. B., Smith, J. W., Peterson, M. N., & Seekamp, E. (2019b). Using social network analysis to understand trust, reciprocity, and togetherness in wildlife tourism microentrepreneurship. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(8), 1176–1198.

Keller, P. (2000), Le organizzazioni turistiche nazionali a una svolta, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317–357, doi: 10.1080/19416520.2010.494827.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London, UK: Sage Publications.

Kir Kuščer, Sarah Eichelberger & Mike Peters (2022) Tourism organizations' responses to the COVID-19 pandemic: an investigation of the lockdown period, *Current Issues in Tourism*, 25:2, 247-260, DOI: 10.1080/13683500.2021.1928010

Kylänen, M., & Rusko, R. (2011). Unintentional cooptation in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland. *European Management Journal*, 29(3), 193–205.

Latora, V., & Marchiori, M. (2001). Efficient behavior of small-world networks. *Physical Review Letters*, 87(19), 198701.

Latora, V., Nicosia, V., & Panzarasa, P. (2013). Social cohesion, structural holes, and a tale of two measures. *Journal of Statistical Physics*, 151(3-4), 745–764.

Lebel, L., Anderies, J., Campbell, B., Folke, C., Hatfield-Dodds, S., & Hughes, T. P. (2006). Governance and the capacity to manage resilience in regional social-ecological systems. *Ecology and Society*, 11(1), 19.

- Leichenko, R., McDermott, M., Bezborodko, E., Brady, M., & Namendorf, E. (2014). Economic vulnerability to climate change in coastal new jersey: a stakeholder-based assessment. *Journal of Extreme Events*, 1(1), 1450003.
- Leiper, N. (1979), The framework of tourism, *Annals of Tourism Review*, 6, 390-407
- Leiper, N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne
- Lew, A. A. (2014). Scale, change and resilience in community tourism planning. *Tourism Geographies*, 16(1), 14–22.
- López-Pintado, D. (2004). Diffusion in complex social networks (Working Papers No. AD 2004-33): Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A. (Ivie). Retrieved December 2005.
- Lorgnier, N., & Su, C. J. (2014). Considering coopetition strategies in sport tourism networks: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87–109.
- Lowe, A., Foster, J., & Winkelmand, S. (2009). Ask the climate question: Adapting to climate change impacts in urban regions. Washington, DC: Center for Clean Air Policy.
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*.
- Luo, Y. (2007). A coopetition perspective of global competition. *Journal of World Business*, 42(2), 129–144.
- Luthe, T., Wyss, R., & Schuckert, M. (2012). Network governance and regional resilience to climate change: Empirical evidence from mountain tourism communities in the Swiss Gotthard region. *Regional Environmental Change*, 12(4), 839–854.
- Malek M. Jamaliah & Robert B. Powell (2018) Ecotourism resilience to climate change in Dana Biosphere Reserve, Jordan, *Journal of Sustainable Tourism*, 26:4, 519-536, DOI: 10.1080/09669582.2017.1360893
- Manente, M., Cerato, M. (2000), Destination management per creare valore, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- Manente, M., Cerato, M., (2002), Metodi e strumenti di analisi per le destinazioni alpine, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano.

- Marchioro, S. (2014), Destination Management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74.
- Marco Valeri & Rodolfo Baggio (2021): Increasing the efficiency of knowledge transfer in an Italian tourism system: a network approach, *Current Issues in Tourism*.
- Marco Valeri & Rodolfo Baggio (2021a): Increasing the efficiency of knowledge transfer in an Italian tourism system: a network approach, *Current Issues in Tourism*.
- Marco Valeri & Rodolfo Baggio (2021b) Italian tourism intermediaries: a social network analysis exploration, *Current Issues in Tourism*, 24:9, 1270-1283.
- Mark C. J. Stoddart, Gary Catano, Howard Ramos, Kelly Vodden, Brennan Lowery & Leanna Butters (2020) Collaboration gaps and regional tourism networks in rural coastal communities, *Journal of Sustainable Tourism*, 28:4, 625-645.
- Marshall, F., Thapa, S., & Stagl, S. (2008). Understanding Peri-urban Sustainability: The role of the resilience approach. STEPS Working Paper 38, Brighton: STEPS Centre.
- Martini, U. (2010), Destinazione turistica e territorio, in M. Franch (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano.
- McCabe, S., Sharples, M., & Foster, C. (2012). Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services. *Tourism Management Perspectives*, 4, 36–44.
- McCool, S. (2015). Sustainable tourism: Guiding fiction, social trap or path to resilience? In T. V. Singh (Ed.), *Challenges in tourism research* (pp. 224–234). Channel View Publications.
- Moretti, A. (2017), *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*, Springer
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197–202.
- Normann, R. (1979), *Le condizioni di sviluppo dell'impresa*, Etas, Milano.
- Ode, A., Fry, G., Tveit, M. S., Messenger, P., & Miller, D. (2009). Indicators of perceived naturalness as drivers of landscape preference. *Journal of Environmental Management*, 90(1), 375–383.

- Olsson, P., Folke, C., & Berkes, F. (2004). Adaptive co-management for building resilience in social–ecological systems. *Environmental Management*, 34(1), 75–90.
- Padgett, J. F., & Powell, W. W. (2012). The Problem of Emergence. In J. F. Padgett & W. W. Powell (Eds.), *The Emergence of Organizations and Markets* (pp. 1–29). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24(2), 203–216.
- Pechlaner, H., Paniccia, P., Valeri, M., Raich, F. (a cura di) (2012), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012), Dal Destination Management alla Destination Governance: Prospettive di gestione di Destinazioni Community e Corporate Based, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino
- Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012), Dal Destination Management alla Destination Governance: Prospettive di gestione di Destinazioni Community e Corporate Based, in H. Pechlaner, P. Paniccia, M. Valeri, F. Raich (a cura di), *Destination Governance. Teoria ed esperienze*, Giappichelli, Torino.
- Pechlaner, H., Weiermair, K. (2000) Organizzazioni di destinazione e fabbisogno di competenze in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di) *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano
- Perrings, C. (1998). Introduction: Resilience and sustainability. *Environment and Development Economics*, 3(02), 221–262.
- Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3), 393–405.
- Peterson, G., Allen, C. R., & Holling, C. S. (1998). Ecological resilience, biodiversity, and scale. *Ecosystems*, 1(1), 6–18.
- Petrou, A., Pantziou, E. F., Dimara, E., & Skuras, D. (2007). Resources and activities complementarities: The role of business networks in the provision of integrated rural tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 9(4), 421–440.
- Pfeffer, J., & Salancik, J. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.

- Pfarr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis management in tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23 (2–4), 249–264.
- Pfarr, C., Pechlaner, H., Volgger, M., & Thompson, G. (2014). Overcoming the limits to change and adapting to future challenges: Governing the transformation of destination networks in Western Australia. *Journal of Travel Research*, 53(6), 760–777.
- Pfarr, P. (2006). Tourism policy in the making: An Australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 87–108.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57–76.
- Porter, K. A., & Powell, W. W. (2006). Networks and Organizations. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The SAGE Handbook of Organization Studies* (pp. 776–799). London, UK: Sage Publications.
- Powell, R. B., Cuschnir, A., & Peiris, P. (2009). Overcoming governance and institutional barriers to integrated coastal zone, marine protected area, and tourism management in Sri Lanka. *Coastal Management*, 37(6), 633–655.
- practical conceptual model for the sustainability–resilience nexus in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 25 (10), 1385–1400.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Prayag, G. (2018). Symbiotic relationship or not? Understanding resilience and crisis management in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 25, 133–135.
- Pretty, J., & Ward, H. (2001). Social capital and the environment. *World Development*, 29(2), 209–227.
- Provan, K. G., & Milward, H. B. (1995). A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 1–33.
- Provan, K. G., & Sydow, J. (2008). Evaluating Interorganizational Relationships. In S. Copper, M. Ebers, C. Huxham, & P. S. Ring (Eds.), *Handbook of Interorganizational Relations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479–516.

- Rebelo, D. G. (2012). The Role of social relationships in the setting up and management of small tourism businesses in two Portuguese rural areas [Doctoral dissertation]. Bournemouth University, School of Tourism.
- Reinl, L., & Kelliher, F. (2010). Cooperative micro-firm strategies: Leveraging resources through learning networks. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 11 (2), 141–150.
- Review International, 22(3), 235–250.
- Review International, 22(3), 235–250.
- Rispoli, M., Tamma, M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino
- Romeiro, P., & Costa, C. (2010). The potential of management networks in the innovation and competitiveness of rural tourism: A case study on the Valle del Jerte (Spain). *Current Issues in Tourism*, 13(1), 75–91.
- Saxena, G. (2014). Cross-sector regeneration partnership strategies and tourism. *Tourism Planning & Development*, 11(1), 86–105.
- Schaffer, V., & Lawley, M. (2012). An analysis of the networks evolving from an artificial reef development. *Current Issues in Tourism*, 15(5), 497–503.
- Schusler, T. M., Decker, D. J., & Pfeffer, M. J. (2003). Social learning for collaborative natural resource management. *Society and Natural Resources*, 16(4), 309–326.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2011). Network analysis methods for modeling tourism inter-organizational systems. In C. Megehee, A. Ogle, & A. G. Woodside (Eds.), *Advances in culture, tourism, & Hospitality research* (pp. 177–222). Emerald - JAI Press.
- Shandas, V., & Messer, W. B. (2008). Fostering green communities through civic engagement: Community-based environmental stewardship in the Portland. *Journal of the American Planning Association*, 74(4), 406–418.
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786.
- Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321.

- Sørensen, F. (2007). The geographies of social networks and innovation in tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 9(1), 22–48.
- Tamma, M. (2002). Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- Tilman, D., Knops, J., Wedin, D., Reich, P., Ritchie, M., & Siemann, E. (1997). The influence of functional diversity and composition on ecosystem processes. *Science*, 277(5330), 1300–1302.
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810873543>.
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), 367–378.
- Tonti, S., & Baggio, R. (2012). Organizational impacts of social network analysis for an Italian multinational enterprise. *Turistica*, Jan–March. *Tourism Management Perspectives*, 37, 100786.
- Tribe, J. (2005). New tourism research. *Tourism Recreation Research*, 30(2), 5–8.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tschurtschentaler, P. (2000). Destination management e destination marketing. Potenziare le opportunità di mercato delle regioni turistiche, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.
- UNWTO. (2020). UNWTO World tourism barometer, May 2020: Special focus on the impact of COVID-19.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.
- Valente, T. W. (1995). *Network models of the diffusion of innovations*. Hampton Press.

Viken, A., & Aarsaether, N. (2013). Transforming an iconic attraction into a diversified destination: The case of North Cape tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 13(1), 38–54.

Wang Y., Fesenmaier D. R. (2007), Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart County, Indiana, *Tourism Management* 28 (2007) 863–875.

Wang, Y. and Krakover, S. (2008), "Destination marketing: competition, cooperation or cooptation?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 126-141.

Watkins, M. and Bell, B. (2002), The experience of forming business relationships in tourism. *Int. J. Tourism Res.*, 4: 15-28.

Welch, D. (2005). What should protected areas managers do in the face of climate change. *The George Wright Forum*, 22,75–93.

Williams, J. E. (2000). The biodiversity crisis and adaptation to climate change: A case study from Australia's forests. *Environmental Monitoring and Assessment*, 61,65–74.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.

WORLD TOURIST ORGANIZATION (oggi UNWTO), 2004, *Survey of Destination Management Organisations*.

Yachin, J. M., & Ioannides, D. (2020). "Making do" in rural tourism: The resourcing behaviour of tourism micro-firms. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(7), 1003–1021.

Zach, F. J., & Hill, T. L. (2017). Network, knowledge and relationship impacts on innovation in tourism destinations. *Tourism Management*, 62, 196–207.

Zach, F., & Racherla, P. (2011). Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97–110.