

Manuela De Carlo

La valutazione della strategia di destinazione

Uno studio sui portali turistici nazionali
e internazionali

Studi
e ricerche

Scienze

**e professioni
del turismo**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Manuela De Carlo

La valutazione della strategia di destinazione

Uno studio sui portali turistici nazionali
e internazionali

FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1a edizione. Copyright © 2013 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

1. Introduzione	»	9
1.1. Innovazione della prospettiva di valutazione proposta	»	10
1.2. Vantaggi e limiti del metodo proposto	»	12
1.3. Obiettivi e implicazioni della ricerca	»	14
1.4. Struttura del libro	»	17
2. La valutazione della strategia di destinazione	»	20
2.1. La strategia a livello di destinazione	»	21
2.2. I ruoli di meta-management	»	25
2.3. I processi di gestione strategica sovraordinata	»	29
3. Il portale turistico come strumento di valutazione della strategia di destinazione	»	43
3.1. Introduzione	»	43
3.2. L'evoluzione e il ruolo dei portali di destinazione	»	45
3.2.1. Nascita ed evoluzione dei portali di destinazione	»	46
3.2.2. Le attività abilitate dal portale	»	62
3.3. La relazione tra il portale turistico e la strategia di destinazione	»	74
3.4. Gli studi sulla valutazione dei portali di destinazione	»	88
4. Creazione e validazione di una scala di valutazione dei portali di destinazione	»	94
4.1. Metodologia	»	95
4.1.1. Selezione del campione	»	95
4.1.2. Variabili, indicatori e acquisizione dei dati	»	98
4.1.3. Analisi	»	103
4.2. Risultati e discussione	»	109

4.2.1. Evidenze dell'applicazione della scala ai casi internazionali	»	109
4.2.2. Dimensioni di attività del portale e qualità della strategia	»	111
4.3. Conclusioni	»	125
5. Utilizzo della scala per l'analisi della strategia delle destinazioni	»	129
5.1. Introduzione	»	129
5.2. Metodologia	»	131
5.2.1. Composizione del campione	»	132
5.2.2. Definizione delle variabili	»	133
5.2.3. Analisi dei dati	»	134
5.3. Risultati e discussione	»	135
5.3.1. Importanza turistica e processi di gestione sovraordinata	»	136
5.3.2. Il gap strategico tra le destinazioni italiane e i concorrenti internazionali di successo	»	138
5.3.3. La valutazione della strategia delle destinazioni italiane	»	142
5.4. Conclusioni	»	152
6. Conclusioni	»	155
Bibliografia	»	163

A Gabriella e Nino

1. Introduzione

Questo libro affronta il tema della valutazione della strategia delle destinazioni turistiche, proponendo un approccio, innovativo rispetto ai modelli pubblicati in letteratura, che valorizza il potenziale conoscitivo offerto dai portali di destinazione. In particolare, il lavoro dimostra come i portali turistici possano essere utilizzati per giudicare la qualità della conduzione strategica di una destinazione da parte dei soggetti a vario titolo interessati (operatori turistici, destination manager, investitori e così via).

La rilevanza del tema è facilmente intuibile se si riflette sul ruolo che le destinazioni hanno oggi nella competizione turistica. Le destinazioni sono reti complesse, formate da un grande numero di attori che co-producono ed erogano un'ampia varietà di servizi (Ramirez, 1999). A causa della frammentazione della proprietà delle risorse tra numerosi soggetti, nessuna organizzazione presa singolarmente è in grado di esercitare un controllo diretto ed esclusivo sul processo di creazione dell'offerta globale della destinazione (Sheehan et al., 2007). D'altra parte, il cliente compie le proprie scelte sulla base della percezione dell'offerta globale più che dei singoli servizi (Murphy et al., 2000) e per questo, come è stato osservato da alcuni autori: «Although competition occurs between airlines, tour operators, hotels and other tourism services, this inter-enterprise competition is dependent upon and derived from the choices tourists make between alternative destinations» (Ritchie e Crouch, 2000: 1). In altre parole, la concorrenza nel turismo si gioca principalmente a livello di destinazioni (Dwyer et al., 2009).

La strategia di una destinazione si esprime in una serie di processi di gestione sovraordinata che assicurano coerenza e unicità di direzione alla destinazione, favorendo l'integrazione di risorse e competenze, di-

spese sul territorio e controllate da vari attori, in un sistema di offerta in grado di soddisfare in modo unico le attese di diversi target di clientela (Haugland et al., 2011). Diversi autori hanno definito la natura e gli obiettivi di questi processi di gestione strategica sovraordinata (Gartrell, 1988; Flagestad e Hope, 2001) e hanno riconosciuto il contributo di questi processi alla competitività della destinazione (Crouch, 2011; Dwyer e Kim, 2003; De Carlo, 2013).

Il problema della valutazione della strategia di destinazione è stato fino ad oggi affrontato in letteratura nell'ambito di due filoni di studi. Da un lato, sono stati avanzati modelli generali che considerano i processi di gestione strategica come una delle determinanti della competitività, insieme alla qualità delle risorse disponibili – strutture, infrastrutture e attrattori turistici – e a variabili di contesto – politico, sociale, economico – (Crouch, 2011; Gonzales e Falcon, 2003; Enright e Newton, 2004; Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez, 2008). Dall'altro sono stati proposti modelli focalizzati sui processi di meta-management, che applicano alla destinazione strumenti di analisi strategica sviluppati con riferimento alle imprese (Sainaghi, 2006; Flagestad e Hope, 2001). I primi utilizzano generalmente metodi di analisi di tipo quantitativo e si basano su giudizi di esperti di settore, i secondi adottano metodi di analisi di tipo qualitativo, basati sull'analisi in profondità di uno o pochi casi.

La ricerca presentata nel libro si colloca a cavallo di questi due estremi e propone un approccio *mixed method* (Jick, 1979; Reichardt e Rallis, 1994; Venkatesch et al., 2013) che integra nello stesso studio sia metodi qualitativi che quantitativi. In particolare propone un modello per valutare se e come specifici processi di gestione sovraordinata sono realizzati dalla destinazione e come il profilo strategico della destinazione cambia in funzione della rilevanza che il turismo ha per il territorio.

1.1. Innovazione della prospettiva di analisi proposta

Da un punto di vista puramente metodologico il lavoro propone un'innovazione. La prima novità è rappresentata dal punto di vista con cui la strategia della destinazione viene analizzata. Numerosi studi han-

no approfondito il ruolo dei portali come strumento di comunicazione esterna e di influenza sulle percezioni e i comportamenti dei turisti, secondo una prospettiva tipica degli studi di marketing o di sistemi informativi (Law et al., 2010). Il nostro studio riconosce al portale un ruolo che va oltre a quello di comunicazione esterna. I risultati della nostra ricerca mostrano, infatti, che i siti di destinazione supportano i processi di differenziazione delle offerte, di integrazione e coordinamento tra gli attori della destinazione e di stimolo alla co-creazione di valore. In questo senso il portale può essere considerato un prezioso strumento di valutazione della strategia di fatto operante.

Questa nuova prospettiva di analisi offre un contributo sia alla riflessione teorica sulla valutazione della strategia della destinazione (Crouch, 2011; Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez, 2008) che agli studi sulla misurazione dell'efficacia dei portali turistici (Law et al., 2010).

Con riferimento al primo aspetto, utilizzando il portale di destinazione come strumento di analisi della strategia di destinazione, il nostro studio offre un modello basato su dati facilmente rilevabili, implementabile in modo rigoroso con investimenti contenuti, e quindi utilizzabile per un monitoraggio permanente della qualità della gestione strategica sia in senso orizzontale (paragone del profilo della destinazione con quello dei concorrenti di riferimento) che verticale (analisi dell'evoluzione del profilo strategico nel tempo o rispetto a specifici obiettivi).

Con riferimento al secondo aspetto, lo studio propone una scala di valutazione dei portali che consente di superare alcuni limiti dei modelli di misurazione dell'efficacia dei siti turistici pubblicati in letteratura. Un primo limite riguarda il fatto che i modelli proposti non considerano alcune dimensioni di valutazione che stanno diventando sempre più importanti nel determinare la competitività delle destinazioni: i) l'abilità nell'utilizzo dei social media (Xiang e Gretzel, 2010), ii) la capacità del sito di ispirare gli utenti a visitare una destinazione che non conoscono, attraverso contenuti suggestivi, prima di accedere a materiali promozionali (Gretzel, 2005) e iii) la capacità di integrare diverse nuove tecnologie di fruizione di contenuti turistici quali, ad esempio, i sistemi di navigazione satellitari, lettori MP3, vari tipi di supporti *mobile (technical integration)* (Park e Gretzel, 2007). La scala proposta nel

libro considera queste dimensioni trascurate in letteratura e individua una serie di indicatori per la loro rilevazione.

Un secondo limite dei modelli esistenti è rappresentato dal fatto che si concentrano sulla misurazione delle caratteristiche funzionali del portale senza metterle in relazione con specifiche misure di risultato della destinazione. Quali siano le aree di risultato da considerare nella valutazione della performance dei portali è un interrogativo non secondario che i modelli di valutazione proposti in letteratura lasciano in secondo piano. In questo modo essi perdono di vista il contributo che il portale offre alla realizzazione della strategia di destinazione. Inoltre, da un punto di vista metodologico ed accademico, una tale impostazione non considera il valore di una misurazione diretta delle strategie effettivamente implementate dalle destinazioni rispetto ai risultati effettivamente conseguiti. La nostra ricerca cerca di superare questi limiti focalizzando l'attenzione sul legame esistente tra le funzionalità dei portali e la strategia di destinazione. Le 8 dimensioni della scala proposta nello studio si collegano a ben definiti processi di gestione sovraordinata e permettono di apprezzare la qualità della loro realizzazione e di correlarla ad effettivi risultati ottenuti dalla destinazione.

1.2. Vantaggi e limiti del metodo proposto

Il modello presentato in questo libro utilizza il portale turistico della destinazione come ambito di analisi, capitalizzando sul fatto che, attraverso questo strumento, sia possibile ottenere indicazioni aggiornate e attendibili sulla strategia di fatto operante. Una tale prospettiva di analisi offre diversi vantaggi.

Il primo vantaggio è legato all'**attendibilità** e alla **precisione** dello strumento. Il portale fornisce indicazioni oggettive riguardo alle priorità di investimento ed alla strategia effettivamente realizzata dalle destinazioni. Questo approccio presenta vantaggi sostanziali rispetto alle metodologie tipicamente utilizzate. Come abbiamo osservato, i metodi di analisi strategica proposti in letteratura, basati su analisi di casi in profondità o su survey ad attori della destinazione, scontano un rischio legato alla soggettività delle dichiarazioni degli intervistati. Soprattutto, tendono a rilevare la strategia intenzionale o dichiarata, piuttosto che

quella effettivamente realizzata. Questi studi utilizzano spesso fonti rappresentate da documenti di pianificazione, o da budget attraverso i quali non sempre è possibile inferire effettive decisioni di investimento e scelte strategiche realizzate. A questo si aggiunge la difficoltà che spesso il ricercatore incontra nella raccolta di informazioni sulla strategia della destinazione a causa della numerosità degli attori coinvolti, della frammentarietà dei dati e della mancanza di fonti affidabili e aggiornate che contraddistinguono il settore turistico, in Italia in particolare. Lo strumento di analisi proposto consente di superare questo limite focalizzando la rilevazione su una fonte, il portale turistico, oggettiva che rispecchia gli investimenti e le iniziative effettivamente realizzati.

Il secondo vantaggio riguarda l'**esaustività** rispetto agli obiettivi conoscitivi dell'analisi. Come abbiamo precisato, il metodo proposto si basa sulla rilevazione diretta delle informazioni offerte dai siti di destinazione. Questa caratteristica fa sì che esso possa idealmente essere applicato all'intera popolazione oggetto di analisi (tutte le destinazioni che dispongono di un portale turistico nel mondo) o a campioni definiti in funzione del focus dell'analisi (ad esempio, tutte le destinazioni che hanno registrato una crescita a doppia cifra degli arrivi nell'ultimo anno) senza vincoli nell'accesso ai dati.

Infine il metodo di analisi proposto si caratterizza per **ridotte barriere all'utilizzo** in quanto basato su rilevazioni che ogni destinazione può implementare per realizzare un monitoraggio permanente della strategia sovraordinata, qualora il team di ricerca o l'ente interessato sia disposto ad investire le risorse e il tempo necessari. Più precisamente, lo strumento si presta ad implementare sistemi di controllo della strategia di destinazione basati su termini di confronto esterni o interni. I primi si riferiscono alla quantità e alla qualità dei processi di gestione sovraordinata realizzati dai concorrenti più significativi. I secondi considerano invece l'analisi dell'evoluzione temporale dei processi di gestione sovraordinata della destinazione e il confronto con specifici obiettivi strategici.

A fronte di questi vantaggi occorre anche rilevare alcuni limiti. Il primo riguarda la necessaria limitazione del campo d'indagine dal momento che il portale consente di monitorare solo alcuni dei processi di gestione sovraordinata in cui si esplicita la strategia di destinazione. Molti processi restano di fatto esclusi dal campo di osservazione del

portale o possono essere monitorati solo in via indiretta o non possono essere rilevati affatto. Un secondo limite è rappresentato dal fatto che non tutte le destinazioni posseggono un portale turistico o quantomeno un sito di destinazione che includa tutte le fondamentali funzionalità che caratterizzano oggi questi strumenti. In questi casi una valutazione della strategia di destinazione dovrà necessariamente integrare il metodo proposto con altri metodi di indagine.

1.3. Obiettivi e implicazioni della ricerca

Nel nostro studio il portale di destinazione viene utilizzato come strumento di valutazione della strategia di fatto operante, in quanto riflette le aree in cui la destinazione sta effettivamente investendo e permette di rilevare l'efficacia con cui presidia specifici processi di gestione sovraordinata.

Il libro si pone quindi l'obiettivo di:

1. abilitare un sofisticato processo di valutazione della strategia di destinazione tramite lo sviluppo di un'apposita scala;
2. misurare le caratteristiche dei portali di destinazione superando alcuni limiti degli strumenti di valutazione proposti in letteratura;
3. dimostrare le possibilità di utilizzo della scala creata;
4. realizzare una preliminare analisi della relazione tra strategia implementata e risultati ottenuti dalle destinazioni.

Le ricadute del lavoro sono duplici, abbracciando sia la sfera accademica, che quella pratica.

Con riferimento al primo obiettivo, la scala proposta in questo studio consente alla DMO o ai soggetti responsabili del governo delle destinazioni, di esprimere un giudizio sulla strategia realizzata e di fatto operante, e sugli indirizzi strategici da adottare per il futuro. Al tempo stesso permette loro di realizzare analisi di benchmark volte ad apprezzare il posizionamento relativo della destinazione rispetto ai concorrenti di riferimento e identificare best practice da applicare ai processi di destinazione. Queste sono problematiche di rilievo per il management delle DMO. La crescente pressione competitiva e la riduzione delle risorse

disponibili per finanziare lo sviluppo rende particolarmente critico il bisogno delle DMO di giustificare la loro esistenza e dimostrare l'efficacia delle strategie realizzate (Gretzel et al., 2006).

Con riferimento al secondo obiettivo, abbiamo in precedenza evidenziato come la scala proposta consenta di integrare le dimensioni di analisi tradizionali con aspetti trascurati nei modelli di valutazione dei portali presenti in letteratura, segnatamente, l'impiego dei social media, la capacità di integrare diverse tecnologie di fruizione da parte degli utenti, l'utilizzo di contenuti persuasivi che invogliano gli utenti ad una conoscenza più approfondita della destinazione prima ancora di aver avuto accesso a materiali promozionali e specifiche offerte (Park e Gretzel, 2007). Attraverso il procedimento di generazione degli item della scala, presentato nel capitolo 4, lo studio consente di operationalizzare queste dimensioni e di controllare l'efficacia con cui sono realizzate. Inoltre, esplicitando la relazione esistente tra ciascuno degli ambiti di attività abilitati dal portale e ben definiti processi di gestione sovraordinata, il modello consente di apprezzare il contributo del portale alla realizzazione degli obiettivi strategici della destinazione.

Dopo aver proceduto alla creazione e alla validazione della scala, il libro mostra anche come questo strumento può essere utilmente applicato per maturare un giudizio sulla qualità delle strategie realizzate dalle destinazioni e sulla necessità di eventuali interventi correttivi. Questo terzo obiettivo viene realizzato attraverso un'analisi empirica sulla popolazione delle destinazioni italiane ad elevata rilevanza turistica. Attraverso la misurazione delle dimensioni della scala con riferimento ai 93 comuni italiani che il Touring Club Italiano (TCI) segnala nelle proprie guide come rilevanti dal punto di vista turistico, lo studio mette in luce i punti di forza e le debolezze della strategia delle destinazioni analizzate con riferimento a specifici processi di gestione strategica sovraordinata: lo sviluppo dei prodotti, la selezione dei segmenti di clientela, la gestione della relazione diretta con i visitatori, della promozione, la creazione dell'immagine e del brand di destinazione e la gestione dei canali di distribuzione.

L'applicazione della scala consente anche di realizzare un preliminare collegamento tra i processi di gestione strategica implementati dalle destinazioni e i risultati competitivi raggiunti. A questo fine lo studio confronta le modalità di realizzazione dei processi di gestione strategica

da parte delle destinazioni italiane con le migliori pratiche adottate a livello internazionale da un campione di destinazioni eccellenti.

Dal punto di vista teorico, i risultati dello studio permettono un avanzamento della ricerca sui modelli di analisi della competitività delle destinazioni (Crouch, 2011; Rodriguez-Diaz e Espino-Rodriguez, 2008) e sull'efficacia dei processi di gestione sovraordinata (Flagestad e Hope, 2001; Sainaghi, 2006). Inoltre, dal punto di vista pratico l'applicazione della scala dimostra concretamente i vantaggi dell'adozione dello strumento proposto sia per analizzare la validità della strategia realizzata da singole destinazioni, sia per esprimere un giudizio sugli ambiti di intervento prioritari delle politiche pubbliche a sostegno dello sviluppo turistico. In questo senso lo strumento proposto consente di rispondere al bisogno manifestato in diversi contesti da parte di destination manager e operatori del turismo, di poter disporre di fonti affidabili e di metodi rigorosi per l'analisi della qualità delle scelte strategiche. Inoltre crediamo che l'adozione di un metodo rigoroso e sistematico di analisi della strategia di destinazione come quello proposto potrebbe stimolare un sistematico confronto tra i soggetti responsabili del governo delle destinazioni, le imprese della destinazione e gli operatori che a vario titolo sono coinvolti nei processi di sviluppo, promozione e commercializzazione delle offerte. In molti casi, infatti, gli stakeholder della destinazione non entrano nel merito delle strategie di gestione sovraordinate ma si limitano a considerarne gli effetti solo su specifici aspetti di loro interesse e ad esprimere il loro giudizio secondo punti di vista più dettati da interessi di breve periodo che dalla volontà di realizzare le condizioni per uno sviluppo sostenibile della destinazione nel lungo periodo. D'altra parte, gli organi responsabili della gestione della destinazione, sono spesso restii a comunicare all'esterno le proprie scelte strategiche e a condividerle con gli attori della destinazione. Un monitoraggio permanente dei fondamentali processi di gestione sovraordinati attraverso la scala proposta favorirebbe il confronto su dati puntuali e la creazione di consenso sulle priorità di azione con riferimento allo sviluppo di nuovi prodotti, selezione dei target prioritari, promozione e così via.

1.4. Struttura del libro

Il lavoro è organizzato in quattro sezioni.

Nel secondo capitolo si definiscono i concetti chiave utilizzati nello studio e si posiziona la ricerca nel contesto della letteratura sulla gestione strategica e sull'analisi dei portali di destinazione.

Nel terzo capitolo si approfondisce il ruolo del portale turistico come strumento di realizzazione della strategia di destinazione con l'obiettivo di individuare i processi di gestione sovraordinata interessati dall'attività del portale. Sulla base della letteratura sulla valutazione dei portali e sulla co-creazione del valore, per ogni processo si identificano specifiche dimensioni di analisi misurabili attraverso il portale.

Il quarto capitolo è dedicato alla costruzione e alla validazione della scala. Dopo aver definito gli obiettivi dello studio e la metodologia, si procede alla costruzione della scala e alla verifica della sua adeguatezza come strumento di analisi della strategia. Lo studio utilizza un approccio *mixed method* (Teddlie e Tashakkori, 2009) che consente di triangolare dati qualitativi e quantitativi. In una prima fase, la scala viene costruita sulla base dei modelli di valutazione dei portali proposti in letteratura e di un'analisi in profondità di alcuni casi internazionali. Successivamente attraverso l'applicazione della scala ad un campione di 138 portali di destinazioni internazionali si procede all'eliminazione di alcuni item arrivando ad un elenco finale di indicatori. Nella seconda fase si procede con la validazione dello strumento applicandolo a un campione di 24 destinazioni internazionali che negli ultimi 5 anni si sono distinte per la qualità delle strategie di gestione sovraordinata e della comunicazione online. La selezione del campione è basata sui giudizi di un panel di 11 esperti internazionali. L'analisi mostra che le destinazioni benchmark si caratterizzano per score elevati in tutte le dimensioni che compongono la scala. Questo risultato conferma la validità dello strumento dal momento che le destinazioni giudicate più competitive danno effettivamente priorità allo sviluppo delle attività e dei processi identificati dalla scala.

Il quinto capitolo è dedicato ad illustrare il potenziale conoscitivo dello strumento di analisi messo a punto nel capitolo precedente e a dare una preliminare risposta alla seguente domanda di ricerca: esiste una correlazione significativa tra l'importanza turistica di una destinazione

e la qualità dei processi di gestione strategica sovraordinata relativi allo sviluppo e alla comunicazione delle offerte? La domanda è affrontata nel libro attraverso un'analisi quantitativa su un campione rappresentativo delle destinazioni urbane a rilevanza turistica in Italia. Attraverso l'analisi di 93 portali turistici, lo studio verifica la presenza di una relazione tra le dimensioni della scala e il grado di importanza turistica delle destinazioni (numero di stelle attribuite dal Touring Club Italiano). I risultati consentono di verificare l'utilità della scala come strumento di analisi strategica a tre livelli. In primo luogo, essa consente di identificare le aree di gestione sovraordinata su cui le destinazioni più dotate di risorse valorizzabili a fini turistici concentrano la propria attenzione e i principali sforzi di implementazione. In questo senso la scala rappresenta uno strumento di grande utilità per il governo strategico in quanto consente di realizzare un monitoraggio permanente della strategia di fatto realizzata dalle destinazioni sia in senso orizzontale, attraverso il confronto con le migliori destinazioni concorrenti, sia in senso verticale, monitorando l'evoluzione delle dimensioni della scala nel tempo o rispetto a specifici obiettivi strategici. In secondo luogo, la scala permette di identificare alcune buone pratiche che possono utilmente essere introdotte nella gestione della destinazione al fine di ridurre il gap competitivo rispetto a destinazioni più performanti in termini di sviluppo turistico. Infine, consente di valutare alcune nuove dimensioni di analisi oggi particolarmente importanti per assicurare l'efficacia delle strategie di destinazione che non sono considerate da precedenti modelli di valutazione. Nel sesto capitolo si presentano le considerazioni conclusive, si delineano alcuni limiti dello studio e si tracciano possibili percorsi di approfondimento per futuri studi.

Il lavoro è frutto di un percorso di ricerca realizzato nel biennio 2012-2013 e che, nell'ultimo anno, ha beneficiato del supporto finanziario di Regione Lombardia e di Amadeus. Fermo restando che i limiti del lavoro sono imputabili soltanto a me, la sua realizzazione è stata possibile grazie al confronto e al supporto di diversi colleghi che desidero ringraziare. Il primo grazie va a Alastair Morrison della Purdue University, i cui lavori rappresentano un punto di riferimento sui temi affrontati nel libro, e al quale sono particolarmente riconoscente per la stima che mi ha dimostrato e la generosità con cui negli ultimi dieci anni ha condiviso le sue conoscenze e ha stimolato lo sviluppo di progetti

di ricerca comuni. Un ringraziamento particolare va a Pietro Mazzola per gli utili consigli nella fase di impostazione del libro e Gabriele Piccoli che ha letto e commentato una prima versione di alcuni capitoli con critiche e suggerimenti che hanno contribuito a migliorarlo. Desidero ringraziare i colleghi con cui in questi anni ho condiviso una intensa attività di ricerca e numerosi progetti sul campo sui temi del destination management presso l'Università IULM, in particolare Francesca D'Angella e Carmen Molfese, che mi hanno anche supportata nella fase finale di revisione del libro. Infine desidero esprimere la mia gratitudine ai manager di diverse imprese e destinazioni italiane con cui in questi anni ho condiviso idee ed esperienze facendo maturare, in azione, alcune delle riflessioni presentate in questo lavoro. L'ultimo ringraziamento va alla mia famiglia che in questi mesi ha sopportato e sopportato con allegria il mio intenso lavoro.

2. La valutazione della strategia di destinazione

La valutazione della qualità della strategia di una destinazione turistica è un momento particolarmente importante per i soggetti responsabili dello sviluppo turistico di un territorio e per tutti gli operatori economici a vario titolo coinvolti nel sistema di offerta turistica, perché consente di formulare e condividere un giudizio sul posizionamento della destinazione nel contesto competitivo e sulla sua capacità di realizzare uno sviluppo sostenibile nel tempo (Waligo et al., 2013). Questo aspetto fondamentale nella gestione di una destinazione compete ai soggetti che esercitano ruoli di meta-management finalizzati a favorire il coordinamento degli attori coinvolti nella realizzazione del sistema di offerta turistica del territorio (d'Angella et al., 2010). Tuttavia alla valutazione della strategia dovrebbero essere interessati anche i diversi stakeholder della destinazione, sia quelli interni (imprese e istituzioni che, a vario titolo, partecipano alla realizzazione delle offerte), sia quelli esterni (investitori, intermediari turistici, visitatori). In realtà questi soggetti, nella maggior parte dei casi, non entrano nel merito delle strategie di destinazione ma si limitano a giudicarne gli effetti sul loro particolare ambito di interesse. D'altra parte gli organi di meta-management, molto spesso non svolgono una sistematica attività di valutazione della strategia e, anche quando lo fanno, difficilmente comunicano all'esterno le proprie valutazioni e decisioni cercando un consenso e un coinvolgimento da parte degli stakeholder. Le ragioni di questa situazione vanno ricercate nella debolezza che spesso caratterizza i ruoli di governo sovraordinato e nella numerosità e varietà degli interessi degli stakeholder coinvolti nel sistema destinazione (Bramwell e Sharman, 1999; Bramwell e Lane, 2000; Beritelli, 2011). La valutazio-