

**Maria Della Lucia**

**APPROCCIO  
MANAGERIALE  
ALLO SVILUPPO  
TURISTICO SOSTENIBILE**

**Un framework  
interpretativo  
e di gestione integrato**

**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.





La presente pubblicazione è stata realizzata grazie al contributo dell'Università di Trento, Dipartimento di Economia e Management.

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

**Maria Della Lucia**

**APPROCCIO  
MANAGERIALE  
ALLO SVILUPPO  
TURISTICO SOSTENIBILE**

**Un framework  
interpretativo  
e di gestione integrato**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno									
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

*Ai viaggi nel cuore*  
*A zia Enza*





# INDICE

<b>Presentazione</b> , di <i>Mariangela Franch</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>Ringraziamenti</b>	»	17
<b>1. Sviluppo sostenibile, processi decisionali complessi e valutazioni di impatto nel turismo</b>	»	19
1.1. Sfide e opportunità degli scenari globali	»	19
1.2. Sostenibilità e sviluppo sostenibile	»	23
1.3. Sviluppo turistico sostenibile	»	26
1.4. <i>Governance e management</i> dello sviluppo turistico sostenibile	»	30
1.5. Gestione dello sviluppo turistico sostenibile e cambiamenti globali	»	33
1.6. Un <i>framework</i> integrato di interpretazione e gestione dello sviluppo turistico sostenibile: la combinazione dei modelli di Weaver	»	36
1.7. Sistemi di valutazione della sostenibilità come strumenti decisionali e di gestione dello sviluppo turistico	»	43
1.8. Le analisi di impatto economico del turismo	»	46
1.8.1. Le componenti dell'impatto economico e i modelli intersettoriali di misurazione	»	48
<b>2. Valutazioni di sostenibilità e impatto economico. <i>Selected case study in una best practice destination italiana</i></b>	»	53
2.1. <i>Management e governance</i> del turismo in Trentino	»	53
2.2. Valutazione di impatto del turismo in Trentino	»	55

2.3. Dolomiti UNESCO: una costellazione di destinazioni	pag.	57
2.3.1. Obiettivo e metodo della ricerca	»	59
2.3.2. Modelli di sviluppo turistico nelle Dolomiti	»	63
2.3.3. Orizzonti di sviluppo e aspettative di partecipazione	»	65
2.4. Montagne innevate: impianti di risalita	»	67
2.4.1. Obiettivo e metodo della ricerca	»	69
2.4.2. Impatto economico diretto bifronte: destinazioni <i>mass ski</i> e destinazioni <i>niche non-ski</i>	»	75
2.4.3. Il potenziale inespresso della stagione invernale	»	78
2.5. Molveno: chiare e fresche acque del lago	»	81
2.5.1. Obiettivo e metodo della ricerca	»	83
2.5.2. Gli effetti economici di potenziali strategie di de-stagionalizzazione della domanda estiva	»	86
2.6. Romeno: bicicletta e golf tra prati e meli	»	89
2.6.1. Obiettivo e metodo della ricerca	»	91
2.6.2. Prodotti innovativi per uno sviluppo sostenibile	»	93
<b>3. Possibili scenari per la gestione sostenibile dei territori montani a vocazione turistica</b>	»	97
3.1. La capacità interpretativa statica e dinamica del <i>framework</i> di gestione dello sviluppo turistico sostenibile nei territori montani	»	97
3.2. La sostenibilità dei modelli di sviluppo turistico	»	100
3.3. I percorsi di sviluppo e i processi decisionali passati	»	104
3.4. Gli scenari futuri e <i>stakeholder participation</i>	»	109
3.5. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	112
<b>Bibliografia</b>	»	119

## PRESENTAZIONE

Il titolo *Approccio manageriale allo sviluppo turistico sostenibile. Un framework interpretativo e di gestione integrato*, annuncia chiaramente l'obiettivo di Maria Della Lucia di misurarsi con la sfida intellettuale di tradurre i contributi teorici dell'ampia letteratura sulla sostenibilità in indicazioni utili per il *management* che persegue una gestione sostenibile in ambito turistico. In questo senso il libro fornisce un contributo importante per almeno tre ordini di motivi, il primo dei quali riguarda il contesto geo-economico assunto come campo di osservazione, che si allontana da quello dei paesi in via di sviluppo ai quali molta letteratura internazionale si è riferita discutendo di turismo sostenibile. Le analisi si focalizzano infatti su territori caratterizzati da un'economia forte, all'interno dei quali il turismo si trova spesso nella fase di maturità e occupa un ruolo determinante in termini di contribuzione al PIL e di creazione di occupazione. La domanda di ricerca che pervade il primo capitolo è se esiste la possibilità di applicare un *management* sostenibile in aree sviluppatesi seguendo modelli di specializzazione simili a quelli del settore industriale, e se sì, in quali forme si realizza. Il ragionamento articolato e sostenuto da robusti riferimenti alla letteratura di riferimento, inducono l'Autrice a dare una risposta positiva circostanziata caso per caso.

Il secondo motivo che mi induce a considerare importante questo testo si riferisce, come anticipato sopra, alla sfida che Della Lucia accetta di mettere alla prova la capacità interpretativa del *framework* interpretativo di Weaver applicandolo all'analisi di quattro *best practice* che sono state oggetto di studio in altrettanti progetti di ricerca da lei condotti. Pur con gli adattamenti necessari per inquadrare all'interno della matrice di Weaver casi diversi per scala geografica e complessità di analisi, ritengo che la sfida sia stata vinta e che le conclusioni cui giunge Della Lucia possano rappresentare uno stimolo per future riflessioni e applicazioni. Le correlazioni positive tra introduzione

di strumenti di regolazione in aree interessate da flussi turistici e mantenimento della sostenibilità sociale, ambientale ed economica delle medesime, e quelle negative tra sostenibilità e intensità dei flussi turistici, suggeriscono indicazioni chiare per la definizione di strategie e politiche di management sostenibile in ambiti territoriali diversi.

Il terzo aspetto che arricchisce gli studi di gestione sostenibile delle imprese appartenenti al settore turistico riguarda l'attenzione riservata al monitoraggio e alla misurazione degli esiti di tale gestione. Non si può, infatti, correttamente parlare di efficacia dell'approccio sostenibile senza aprire contemporaneamente la discussione su strumenti e metodi da implementare da parte dei soggetti pubblici e privati responsabili dello sviluppo. Per misurare gli effetti di mitigazione e contenimento dell'impatto delle scelte turistiche di un territorio, Maria Della Lucia esamina e riflette sulle differenti alternative offerte per esempio dal Sistema europeo di indicatori per il turismo (ETIS), che propone 43 indicatori tra i quali tre permettono di monitorare la gestione della destinazione, oppure la *Pressure-State-Response* (PSR), sviluppato da OECD, che coglie le interazioni multiple tra sviluppo sociale ed economico, pressione sull'ambiente e modifiche dello stato attuale in termini di salute dei cittadini, tenuta ambientale degli ecosistemi e disponibilità futura di risorse. Un'attenzione particolare è riservata ai Conti satellite del Turismo (CTS), estensioni del sistema dei conti nazionali, descritti come sistemi informativi integrati capaci di misurare l'impatto economico delle scelte di politica turistica, applicabili su scala internazionale, nazionale e per macro-aree. Ogni strumento è discusso riconoscendone l'applicabilità a scale geografiche diverse e rispetto a decisori pubblici o privati, sottolineando che l'efficacia di ciascuno strumento è funzione della qualità dei dati disponibili per il calcolo.

Per quanto riguarda lo sguardo verso il futuro, il capitolo conclusivo sostiene che l'approccio sostenibile che dovrebbe caratterizzare il *management* del turismo non può che partire da scelte territoriali fondate su due principi ispiratori: la partecipazione consapevole e responsabile alle scelte e la condivisione di politiche di regolazione deliberate dai territori. Anche in economie sviluppate la salvaguardia, la tutela e gli indirizzi di sviluppo appartengano prima di tutto a chi permanentemente risiede nel territorio ed è quindi direttamente interessato alla qualità di vita e al benessere che il territorio in se stesso può offrire. Per mantenere il patto intergenerazionale che qualifica l'approccio sostenibile e garantire la competitività della destinazione nel medio-lungo termine, Della Lucia richiama la necessità di una gestione partecipata alle decisioni da parte degli *stakeholder* locali che sono maggiormente interessati alla sostenibilità dato che essa è preconditione per la qualità della loro stessa vita e del loro lavoro. Anche per quanto attiene le politiche di regolazione neces-

sarie per garantire tale sostenibilità, il soggetto individuato dall'Autrice, già discusso in letteratura e richiamato più volte anche nel Piano Strategico del Turismo 2017-2022 del Mibact, dovrebbe essere il risultato di un'alleanza pubblico-privato capace di sintetizzare visioni e interessi diversi del territorio e capace di sostenere l'opportunità dell'introduzione di limiti condivisi all'uso delle risorse per una crescita equilibrata e durevole.

Trento, marzo 2018

Mariangela Franch

*Responsabile della LM Management  
della Sostenibilità e del turismo  
Università di Trento*



## INTRODUZIONE

Oltre un ventennio di studi e letteratura nazionale e internazionale in tema di sviluppo locale e di sistemi produttivi di piccola-media impresa riconosce nel territorio un fattore critico di vantaggio competitivo e benessere economico e sociale. Tale rilevanza resta strategica anche nelle società post-industriali. E sono proprio i tratti distintivi della nuova economia – conoscenza, esperienza e digitale – che, dematerializzando produzioni e consumi, mantengono viva la portata innovativa originaria del territorio come fattore di sviluppo rispetto al settore e all'impresa. Gli *intangibles* sono arrivati al cuore dei processi di produzione e significazione perché i consumi sono esperienze di una strategia individuale e sociale orientata all'apprendimento e al benessere. Le tecnologie basate sul Web 2.0 moltiplicano i luoghi (virtuali), le occasioni (usi) e le attività (mercati) in cui *intangibles* ed esperienze convergono e diventano fonte di valore economico e sociale per persone, imprese, organizzazioni e territori.

Il territorio ha connotate molte di queste dimensioni perché è insieme spazio, società, storia, cultura e identità. E progettualità concertata. La dotazione del territorio ha un valore – simbolico, estetico, culturale e produttivo – che ha un potenziale tanto più alto, quanto più è autentico, integro e valorizzato in maniera nuova. Il suo giacimento di *asset* immateriali si traduce in sviluppo innovativo e produzioni evolute ed esperienziali quando è liberato attraverso le relazioni tra persone e processi creativi, produttivi, organizzativi che interconnettono e fertilizzano settori diversi. Cultura e capitale sociale sono fattori *soft* dell'infrastruttura sociale che intervengono nel coordinamento di attori e attività economiche quando sono interiorizzati nei modelli di *governance* del territorio.

In prospettiva manageriale, lo sviluppo locale è strettamente connesso alla partecipazione della società alla pianificazione e gestione del territorio

secondo modalità concertate. Pianificazione e gestione si prestano a numerose curvature in funzione delle industrie identificate come strategiche per lo sviluppo e degli spazi di pianificazione. Marketing territoriale e *destination management* sono espressioni di gestione dello sviluppo locale che ne riproducono la complessità. Queste discipline hanno mostrato una progressiva convergenza a ragione delle forti interrelazioni sociali, settoriali e istituzionali che esistono nel territorio, intensificate dalle sfide globali.

Il paradigma della sostenibilità accelera tale convergenza e porta a immaginare un *approccio manageriale allo sviluppo locale* che va oltre le discipline e i settori di specializzazione. Ciò perché la sostenibilità è ricerca di un equilibrio, olistico e dinamico, tra la dimensione economica, ambientale e sociale dei processi di produzione e consumo che avvengono in un territorio. Il perseguimento dell'equilibrio sottende decisioni *multi-stakeholder* che ricompongono gli obiettivi e gli interessi di attori diversi in una visione concertata di sviluppo e la esprimono attraverso strategie e azioni organiche e coerenti, rivolte a pubblici interni ed esterni al territorio. L'*approccio manageriale allo sviluppo sostenibile* mette quindi in campo *governance e management* ma anche *sistemi di valutazione* dello sviluppo, indispensabili per sostenere processi decisionali informati ed efficaci.

Questa monografia si colloca tra i contributi metodologici ed empirici che intendono avvalorare l'adozione di un *approccio manageriale allo sviluppo sostenibile*. L'approccio è declinato rispetto al turismo e viene proposto un *framework* che integra *sostenibilità, governance e management* per farne uno strumento di interpretazione e gestione dello sviluppo turistico sostenibile nel tempo. Una selezione di *case study* relativi a *territori montani* che rientrano in una *best practice destination* italiana per *management e governance* del turismo avvalorano tali capacità. La fragilità ecosistemica di questi territori permette di integrare nel *framework* anche l'evoluzione che i *modelli di tutela e gestione delle aree protette e dei siti naturali UNESCO* hanno conosciuto nel tempo, prospettando possibili scenari evolutivi per la gestione sostenibile dei territori a vocazione turistica.

Il volume si sviluppa in tre parti. La prima è una riflessione teorica e metodologica sulla necessità e le implicazioni di adottare un approccio manageriale allo sviluppo turistico sostenibile. Le sfide prospettate dagli scenari globali inducono a considerare la sostenibilità una componente imprescindibile di benessere e competitività duraturi del territorio. Perseguirli adottando un *triple bottom-line approach* significa produrre equilibri dinamici condizionati dalla gestione di *processi decisionali* complessi. La proposta che viene avanzata è che l'approccio manageriale allo sviluppo turistico sostenibile possa trovare nella combinazione del modello di Weaver (2000) – che discrimina la



in/sostenibilità di modelli di nicchia e di massa – con l'evoluzione che tali modelli possono avere (Weaver, 2012), un *framework* interpretativo della sostenibilità dello sviluppo turistico corrente del territorio, del suo percorso evolutivo e dei relativi processi decisionali e di gestione. La sua implementazione non può prescindere da sistemi di valutazione. La misurazione del raggiungimento congiunto di specifici obiettivi rispetto a ciascuna dimensione della sostenibilità è complessa e risente di condizioni *local specific*. Lo strumento classico delle analisi di impatto economico del turismo mantiene un ruolo strategico sia in fase di monitoraggio che di pianificazione.

La seconda parte presenta una selezione di *case study* che si riferiscono al Trentino, una *best practice destination* italiana quanto a modelli di *governance* partecipati e organizzazioni e strumenti di marketing territoriale orientati alla competitività e allo sviluppo sostenibile. Il Trentino ha anche una lunga tradizione nel documentare il successo della sua industria turistica in termini di movimentazione, spesa e impatto economico, e dispone di un modello intersettoriale che è un raro esempio in Italia di tavole tecniche costruite quasi completamente dal basso. Al suo interno, il territorio trentino mostra uno sviluppo a macchie di leopardo per la compresenza di modelli di turismo diversi che affrontano sfide ambientali, tecnologiche e di mercato differenti. A questo livello di dettaglio il turismo non è oggetto di rilevazione in quanto va oltre il disegno campionario della statistica. I casi presentati sono al contempo tentativi di superare questi limiti e validare, attraverso l'analisi empirica, la capacità interpretativa e di gestione del *framework* proposto per implementare l'approccio manageriale allo sviluppo turistico sostenibile. I casi riguardano tutti valutazioni di sostenibilità e di impatto di *asset* di sviluppo turistico (Dolomiti UNESCO, impianti di risalita, laghi alpini, parchi attrezzati per *mountain bike* e campi da golf) di *territori montani* che hanno scale geografiche diverse (inter-provinciale, inter-comunale e comunale) e tali che i livelli territoriali inferiori sono contenuti in quelli superiori. Le analisi sono state condotte in momenti diversi, dal 2007 al 2013, sono presentate in scala geografica decrescente (dal livello inter-provinciale a quello comunale) e sono documentate con dati e informazioni aggiornati a quel periodo, perlopiù provenienti da fonti statistiche ufficiali, ma anche da questionari.

La terza parte interpreta in maniera congiunta i casi alla luce delle tre dimensioni che il *framework* integra – *sostenibilità*, *governance* e *management*. La sostenibilità è positivamente correlata con la regolazione, come dimostra il regime di tutela UNESCO e delle aree protette, e negativamente correlata con l'intensità, come dimostra lo sviluppo intensivo delle destinazioni di massa. L'*organic path*, ispirato al paradigma della crescita, e l'*induced path*, ibridazione di una *conservation-conducive regulation*, o di un *organic path*, con

obiettivi di sviluppo sostenibile, sono i percorsi di sviluppo intrapresi in passato. A essi corrispondono forme di *coercive* e *induced participation*, processi decisionali guidati da gruppi di potere che perseguivano la crescita o che volevano mantenere l'integrità dell'ecosistema. Stante il diverso livello di sostenibilità dei modelli di sviluppo attuali, i percorsi che si prospettano per il futuro sono l'*incremental* e l'*induced path*, ispirati entrambi allo sviluppo sostenibile. Le forme di *participation* richieste per attuarli necessitano *capacity building* e strumenti partecipativi per il coinvolgimento attivo e informato degli *stakeholder* in processi decisionali ad ampia base sociale. Non è escluso che l'*organic path* rimanga nel codice genetico dei territori che hanno una *path dependence* culturale, strutturale e infrastrutturale da modelli intensivi. Innovare, differenziando e diversificando le strategie di sviluppo, è il solo modo per affrontare con successo le sfide *place specific* dei *trend* globali e gestire in maniera proattiva il cambiamento. Il *timing* in cui matura il *change management* fa premio su prosperità e competitività duraturi.

## RINGRAZIAMENTI

Questo contributo è il risultato di un percorso di ricerca iniziato con la tesi di Dottorato e maturato grazie alla contaminazione scientifica con colleghi del Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento e di Atenei italiani e stranieri. Grazie a queste collaborazioni l'interesse per i modelli interpretativi, interdisciplinari e multidisciplinari, le forme e gli strumenti di gestione dello sviluppo locale hanno trovato un'apertura verso i temi del *management* e della *governance* dello sviluppo turistico, prima, e della sua sostenibilità, poi. Un'occasione importante di avanzamento in questa direzione è stata la partecipazione al gruppo di studio e interesse (GSA) attivato da AIDEA nel 2010 *Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni*, coordinato dalla Prof.ssa Mariangela Franch e dal Prof. Umberto Martini. Gli scambi con lei, riferimento costante del mio percorso di ricerca, e i colleghi del gruppo di ricerca EMaSus che coordina – il Prof. Umberto Martini e il Prof. Pier Luigi Novi Inverardi in particolare – sono stati occasioni per mettere a frutto strumenti e considerazioni presenti anche in questo libro.

La curiosità scientifica e la capacità di relazione della Prof.ssa Mariapina Trunfio dell'Università "Parthenope" di Napoli hanno sempre distinto i nostri lavori in *team*. La visione e la fiducia nell'*im*-possibile del Prof. Emerito Frank Go dell'Erasmus University di Rotterdam sono indimenticabili. Una costellazione di istituzioni pubbliche, professionisti e colleghi ha messo in campo tempo, informazioni e competenze indispensabili per documentare i *case study*. Le immagini di Romeno e Molveno sono dell'Apt della Val di Non e del fotografo Filippo Frizzera. Il Dott. Pietro Marzani e la Dott.ssa Cristina Mirabella (ISPAT) hanno dato un contributo tecnico-metodologico determinate, con disponibilità e garbo. La leggerezza e la generosità sono degli amici. Gli assenti sono presenze.



# 1. SVILUPPO SOSTENIBILE, PROCESSI DECISIONALI COMPLESSI E VALUTAZIONI DI IMPATTO NEL TURISMO

## 1.1. Sfide e opportunità degli scenari globali

I grandi *trend* che si stanno manifestando a livello globale (Dwyer *et al.*, 2009; Weaver, 2012) sono, e saranno, *driver* di profondi cambiamenti – mercati e prodotti, modelli di sviluppo, *policy*, modelli di *business* e strategie, simboli, valori e consumi (Aral *et al.*, 2013; Kietzmann *et al.*, 2011; Luo *et al.*, 2013; Racherla *et al.*, 2008).

Il mercato del turismo è al centro di queste trasformazioni. I Viaggi e il Turismo sono un'industria globale e *information-intensive* (Gretzel *et al.*, 2006). La caratteristica di *experience good* di beni e servizi turistici interconnette la produzione turistica alla fruizione, e ai bisogni e ai valori emergenti della società contemporanea (Pine e Gilmore, 1999). Capitale sociale (Inkpen e Tsang, 2005; Putnam, 1999), patrimonio culturale e risorse ambientali sono fattori irriproducibili dei processi di produzione turistica, che qualificano l'offerta e l'esperienza di visitatori e residenti.

Nel presentare i *mega trend*, e l'influenza che hanno sul mercato turismo, è importante anticipare che ogni *trend* è complesso in quanto combinazione di fattori di diversa natura, nessun *trend* è dominante, i *trend* sono correlati tra loro, gli effetti che hanno solo molteplici e variano in funzione delle caratteristiche specifiche di paesi, regioni e territori.

Tra i *trend economici*, la globalizzazione è sicuramente il processo che ha dato dinamismo allo sviluppo e ha determinato una crescita diffusa. I fattori che, in combinazione, continueranno a sostenere la globalizzazione sono: il miglioramento delle politiche economiche, anche grazie all'incorporazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione; la deregolamentazione e la liberalizzazione di mercati e trasporti; la privatizzazione e la dinamicità del settore privato in molti mercati emergenti. Questi fattori pro-