

Giacomo Del Chiappa

**La sostenibilità
del turismo**

Prospettive di analisi e casi concreti

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.



d'impresa Gestione

Coordinatori: *Matteo Caroli, Marco Frey e Gian Luca Gregori*

Comitato scientifico: *Gaetano Aiello, Carlo Boschetti, Americo Cicchetti, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Augusto D'Amico, Renato Fiocca, Roberto Grandinetti, GianLuigi Guido, Tonino Pencarelli, Carlo Alberto Pratesi, Andrea Prencipe, Riccardo Resciniti, Enzo Rullani, Maurizio Sobrero, Annalisa Tunisini, Riccardo Varaldo*

Nasce una nuova collana di scienze manageriali che vuole promuovere le pubblicazioni (in italiano e in inglese) della comunità scientifica italiana, rispettando i parametri di selettività e peer reviewing che si sono ormai affermate a livello internazionale.

La collana si propone di valorizzare contributi alla scienza e alle tecniche del management che presentino caratteristiche di originalità sia dal punto di vista metodologico e scientifico, sia come apporti all'operatore pubblico e alle imprese in termini di elaborazione delle policies.

Secondo quanto ha recentemente scritto Clayton M. Christensen su *Harvard Business Review*, Il "Management" è la professione più nobile se praticata bene, in quanto più di ogni altra professione aiuta altre persone ad apprendere e crescere, a farsi carico di responsabilità, vedendone riconosciuto il merito e contribuendo al successo del gruppo.

L'obiettivo ultimo dei docenti e degli studiosi di economia d'impresa nel loro complesso potrebbe essere quindi quello di proporre in modo rigoroso i risultati di elaborazioni e ricerche che formino e aiutino gli operatori pubblici e privati a gestire bene le loro organizzazioni, all'interno di un sistema economico in profonda trasformazione.

In questa prospettiva una particolare attenzione sarà dedicata nella collana alle problematiche di gestione del cambiamento, a livello delle imprese, con riferimento alle tecnologie, alle regole, ai sistemi organizzativi ed ai mercati allo scopo di tener conto delle diverse componenti e implicazioni delle trasformazioni in corso.

Saranno particolarmente graditi i risultati di ricerche su tematiche di frontiera, anche in una prospettiva di contaminazione disciplinare delle scienze manageriali, sempre più aperte all'apporto di approcci metodologici innovativi.

Sarà infine apprezzata la contestualizzazione in una visione internazionale degli studi e ricerche presentati che dovrebbero comunque nel loro complesso consentire di comprendere e valorizzare le specificità delle imprese italiane nella competizione internazionale.

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.

Giacomo Del Chiappa

La sostenibilità del turismo

Prospettive di analisi e casi concreti

FrancoAngeli

Copyright © 2018 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.

*A mia madre,
che nella sua "lontananza" rimane sempre
una fonte di ispirazione e riflessione continua*

*A mio padre,
esempio unico di determinazione e perseveranza*

*Ai miei fratelli,
per avermi aiutato a crescere*

*A Mariagiovanna,
vero faro nelle notti più buie e fonte inesauribile di amore e affetto*

*A Matilde,
che con la sua spontaneità dà un ulteriore
senso a tutto questo percorso di vita e, infine,*

A tutte le persone che mi hanno aiutato a diventare la persona che sono.

INDICE

Introduzione	pag.	9
1. La sostenibilità nel turismo: prospettive di analisi e barriere	»	13
1.1. Lo sviluppo turistico sostenibile	»	13
1.2. Lo sviluppo turistico sostenibile: la prospettiva dell'offerta	»	16
1.3. Lo sviluppo turistico sostenibile: la prospettiva della domanda	»	21
1.4. Lo sviluppo turistico sostenibile: la prospettiva olistica	»	24
1.5. Le barriere allo sviluppo turistico sostenibile	»	26
2. Sostenibilità e competitività turistica secondo la visione degli operatori: un <i>mixed method approach</i>	»	34
2.1. Inquadramento concettuale	»	34
2.2. Metodologia di indagine	»	37
2.3. Risultati e discussione	»	43
2.3.1. Risultati e discussione dello studio qualitativo	»	43
2.3.2. Risultati e discussione dello studio quantitativo	»	53
2.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	60
2.5. Appendice: strumenti di rilevazione utilizzati	»	63
3. Il contributo della ristorazione allo sviluppo turistico sostenibile: un'analisi empirica	»	69
3.1. Inquadramento concettuale	»	69
3.2. Metodologia di indagine	»	73
3.3. Risultati e discussione	»	75
3.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	79
3.5. Appendice: questionario utilizzato	»	83

4. Analisi delle percezioni, atteggiamenti e preferenze dei residenti come input di una pianificazione turistica sostenibile	pag.	88
4.1. Inquadramento concettuale	»	88
4.2. Metodologia	»	93
4.3. Risultati	»	95
4.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	100
4.5. Appendice: il questionario utilizzato	»	103
5. Apatia dei residenti e <i>brand ambassadorship behavior</i>: risultati di un'analisi cluster	»	107
5.1. Inquadramento concettuale	»	107
5.2. Metodologia	»	111
5.3. Risultati	»	112
5.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	122
5.5. Appendice: il questionario utilizzato	»	124
6. Atteggiamento, intenzioni di acquisto e disponibilità a pagare per una vacanza ecoturistica: una <i>latent gold analysis</i> in Italia	»	128
6.1. Inquadramento concettuale	»	128
6.2. Metodologia	»	132
6.3. Risultati	»	134
6.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	143
6.5. Appendice: questionario utilizzato	»	145
7. Le barriere allo sviluppo del turismo responsabile: una <i>cluster analysis</i> sui consumatori italiani	»	148
7.1. Inquadramento concettuale	»	148
7.2. Metodologia	»	155
7.3. Risultati	»	157
7.4. Conclusioni e implicazioni manageriali	»	164
7.5. Appendice: questionario utilizzato	»	166
Bibliografia	»	171

INTRODUZIONE

Nel corso degli ultimi anni, il tema della sostenibilità del turismo è stato al centro del dibattito scientifico internazionale e nazionale ma anche, seppure più recentemente, dell'interesse di un numero sempre maggiore di *policy maker*, *destination marketer* e operatori turistici oggi più che mai impegnati a programmare uno sviluppo turistico che sia orientato a massimizzare il più possibile, nel rispetto della capacità di carico del territorio, il saldo tra le esternalità positive e negative che esso produce nelle comunità ospitanti a livello economico, ambientale e socioculturale.

Inserendosi nel quadro dei più recenti contributi della letteratura internazionale e nazionale, questo volume intende analizzare il tema secondo un approccio manageriale nel quale una molteplicità di aspetti rilevanti, legati rispettivamente alla prospettiva dell'offerta e della domanda, vengono considerati per interpretare le principali problematiche connesse allo sviluppo turistico sostenibile.

Più nello specifico, il presente contributo si articola in un primo capitolo di natura squisitamente teorica che in primo luogo inquadra, presenta e discute il concetto di sviluppo turistico sostenibile e ne analizza il significato considerando la prospettiva dell'offerta (destinazione, imprese e residenti) e della domanda (flussi turistici). Il capitolo prosegue suggerendo l'adozione di una prospettiva olistica che, unendo le due ottiche dell'offerta e della domanda, consideri *policy maker* e *destination marketer* impegnati nell'individuazione degli interventi di regolazione che occorrerebbe implementare – a livello di destinazione, di imprese, di comunità locale e di flussi turistici – per far sì che l'intensità del fenomeno turistico sul territorio non produca esternalità negative superiori a quelle positive e, inoltre, per favorire quanto più possibile l'eliminazione delle barriere, discusse al termine del capitolo,

che impediscono di rendere ancor più sostenibile il modello di sviluppo turistico del territorio.

A seguire sono presentati sei capitoli, quattro dei quali, contestualizzandosi nel territorio della regione Sardegna, contribuiscono ad approfondire il dibattito scientifico che, sul tema della sostenibilità, si è sviluppato in riferimento alle destinazioni insulari con un po' di ritardo, tanto a livello internazionale quanto nazionale, rispetto a quello che è accaduto per altre tipologie di destinazioni turistiche (montane, rurali, urbane, ecc.).

Ognuno dei sei capitoli riprende e approfondisce uno specifico aspetto richiamato nel corso del capitolo introduttivo. Più in particolare, dopo un breve inquadramento teorico del tema in analisi, ognuno di essi presenta e discute i risultati di uno studio empirico che intende fornire al lettore una lente interpretativa sufficientemente pragmatica dell'argomento trattato. Alla luce delle evidenze empiriche, ogni capitolo discute il suo contributo al dibattito scientifico in tema di sostenibilità turistica, le principali implicazioni manageriali che ne derivano, nonché, e non meno importanti, i limiti e i futuri indirizzi di ricerca. Con l'obiettivo di sviluppare dei contributi che fossero di interesse per la comunità scientifica ma, al contempo, anche strumentali alle esigenze di chi opera nel settore turistico e/o nel campo della formazione, ogni capitolo include un'appendice che mette a disposizione del lettore tutti gli strumenti di rilevazione utilizzati ai fini dell'indagine (protocolli di intervista e/o questionari).

Il secondo e il terzo capitolo sono dedicati ad investigare il tema della sostenibilità turistica secondo la prospettiva dell'offerta, rispettivamente, di destinazione (prospettiva territoriale) e dei singoli soggetti imprenditoriali che vi operano (prospettiva imprenditoriale). Nello specifico, il secondo capitolo, utilizzando un metodo di ricerca misto e di tipo esplorativo applicato nel contesto geografico del comune di Villasimius, analizza come gli operatori turistici interpretino il concetto di sostenibilità di una destinazione e ne identifichino gli attributi salienti. Inoltre, il capitolo esamina la consapevolezza e l'atteggiamento che gli operatori hanno rispetto al tema del cambiamento climatico e, quindi, la natura delle azioni utili ad eliminare le barriere che ostacolano la corretta percezione del concetto di sostenibilità, dei problemi legati al cambiamento climatico e, infine, il giusto orientamento degli operatori nel porre in essere attività e investimenti per aumentare il livello di sostenibilità del territorio e prevenire/contrastare gli effetti che il cambiamento climatico può generare nel settore turistico. Il terzo capitolo, al contrario, adotta una prospettiva di tipo micro e sposta l'attenzione del lettore sulle modalità con cui le imprese operanti all'interno di specifici anelli della filiera turistica di un territorio aderiscano concretamente ai principi della

sostenibilità, e su come, in coerenza ad essi, gestiscano le loro attività aziendali. Nello specifico, il terzo capitolo presenta e discute i risultati di uno studio empirico che analizza in che misura 159 ristoranti operanti nel territorio della regione Sardegna contribuiscono, valorizzando le produzioni locali, a rendere il modello dello sviluppo economico e turistico regionale maggiormente sostenibile. Più in particolare, tale contributo esamina in che misura i ristoratori sono consapevoli che le produzioni gastronomiche e le tradizioni culinarie locali rappresentino una risorsa/attrazione turistica del territorio. Inoltre, esso esamina la natura delle principali barriere che limitano, da un lato, la possibilità degli operatori di usare prodotti locali nella propria cucina e, dall'altro, la loro capacità di instaurare una fattiva collaborazione con gli altri *stakeholder* del territorio.

Il quarto e quinto capitolo, pur mantenendo la prospettiva di analisi dell'offerta, spostano l'attenzione del lettore verso l'approfondimento delle tematiche relative alla letteratura di *community-based tourism* e, più nello specifico, dell'analisi delle percezioni, atteggiamenti e preferenze dei residenti rispetto a diverse tipologie di turismo e, inoltre, del loro coinvolgimento nei processi di programmazione turistico-territoriale. Nello specifico, il quarto capitolo si propone di analizzare le percezioni che 1.208 residenti della città di Olbia hanno nei confronti degli impatti economici, ambientali e socioculturali che il turismo crocieristico genera in città, e quale sia la loro disponibilità a supportarne un'ulteriore crescita rispetto ad altre tipologie di turismo (sportivo, balneare e culturale). Il quinto capitolo si propone, invece, di contribuire ad approfondire il dibattito scientifico che esiste nella letteratura nazionale e internazionale intorno al concetto di apatia dei residenti intesa come barriera culturale che impedisce la piena partecipazione della comunità locale nei processi di sviluppo turistico. Più nello specifico, esso presenta e discute i risultati di una *factor-cluster analysis* condotta su un campione di 504 residenti della città di Olbia con l'obiettivo di profilarli in base al grado di apatia rispetto al fenomeno del turismo, alla loro propensione a supportare lo sviluppo turistico del loro territorio e, infine, in base alla loro propensione a promuoverne l'immagine e la notorietà attraverso comportamenti di *brand ambassadorship behavior offline e online*.

Infine, il sesto e il settimo capitolo, facendo propria la prospettiva di analisi della domanda, presentano due contributi che hanno l'obiettivo di approfondire le tematiche relative all'analisi dell'atteggiamento e del comportamento dei turisti rispetto all'ecoturismo e al turismo responsabile, due filosofie di viaggio che certamente possono contribuire ad aumentare i livelli di sostenibilità del turismo. Nello specifico, il sesto capitolo presenta e discute i risultati di una *latent gold analysis* effettuata per segmentare un campione

di 2.352 consumatori italiani in base all'atteggiamento che essi hanno nei confronti dell'ecoturismo, alla loro intenzione di praticarlo e, infine, alla loro disponibilità a pagare un *premium price*; al contempo, esso intende verificare se tra i cluster identificati esistano delle differenze significative in termini socio-demografici. Partendo dalla constatazione che nella letteratura viene spesso identificato un gap atteggiamento-comportamento in materia di turismo responsabile, il settimo e ultimo capitolo si pone l'obiettivo di contribuire ad approfondire il dibattito scientifico, ancora poco sviluppato, rispetto alla natura delle diverse barriere che, dal punto di vista dei consumatori/turisti, spiegano l'esistenza di questo gap. In tale direzione, lo studio presenta e discute i risultati di una *factor-cluster analysis* applicata ad un campione di 837 italiani con l'obiettivo di segmentarli in base alla percezione che essi hanno delle principali barriere e, inoltre, di verificare se tra tali segmenti esistano differenze statisticamente significative in base ad una serie di caratteristiche socio-demografiche che la letteratura ha tradizionalmente considerato capaci di moderare il comportamento del turista responsabile.

1. LA SOSTENIBILITÀ NEL TURISMO: PROSPETTIVE DI ANALISI E BARRIERE

1.1. Lo sviluppo turistico sostenibile

Nel corso degli ultimi anni un numero davvero significativo di *trend* culturali, economici, politici, tecnologici, demografici e sociali ha reso evidente la necessità di rivedere i modelli tradizionali di sviluppo turistico con l'obiettivo di far proprio il paradigma della sostenibilità (Dwyer, Edwards, Mistilis, Roman e Scott, 2009; UNWTO-UNEP 2005; Weaver, 2011; Weaver, 2012). Tra tutti questi *trend* certamente si è imposto con forza quello legato al *global warming* e al cambiamento climatico (Della Lucia e Martini, 2012; Scott, 2011; Weaver, 2011) stanti gli evidenti effetti che esso può generare sia sui flussi turistici (Hamilton, Maddison e Tol, 2005; Korstanje e Babu, 2012; Jopp, Delacy e Mair, 2010) sia sulla competitività delle destinazioni turistiche la cui offerta è fortemente condizionata dalle condizioni meteorologiche e climatiche (Scott, 2011). Con riferimento a quest'ultimo aspetto si pensi, da un lato, agli effetti che il *climate change* e il *global warming* generano per le destinazioni montane oggi più che mai esposte al problema della riduzione delle precipitazioni nevose (Landauer, Pröbstl e Haider, 2012) e, dall'altro, alle destinazioni insulari sempre più esposte al problema dell'erosione delle spiagge causato dall'innalzamento dei mari e/o all'alterazione della flora e fauna marina a causa del surriscaldamento della crosta terrestre (Klint, Wong, Jiang, Delacy, Harrison e Dominey-Howes, 2012).

Le origini del dibattito scientifico in materia di sviluppo turistico sostenibile sono rintracciabili nel Rapporto Brundtland della Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo (World Commission on Economic Development – WCED) laddove esplicitamente si afferma che «le attività turistiche sono sostenibili quando si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale e

artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche» (WCED, 1987). L'Organizzazione Mondiale del Turismo (World Travel Organization – WTO) amplia e contestualizza tale concetto in ambito turistico e dichiara che lo sviluppo turistico sostenibile è una forma di sviluppo orientato a garantire una buona qualità della vita per la comunità locale, la soddisfazione dei visitatori ed un uso responsabile delle risorse ambientali e sociali del territorio, perseguendo l'obiettivo di un coordinamento armonico tra tutti gli *stakeholder* pubblici e privati coinvolti nella filiera turistica e/o comunque interessati a come il turismo è gestito e promosso (WTO, 1996). Successivamente, riprendendo il più generale concetto di sviluppo economico sostenibile, la Commissione Mondiale sull'Ambiente e lo Sviluppo torna a definire lo sviluppo sostenibile come un «processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con gli attuali» (WCED, 2007).

Nel corso del tempo si è assistito al proliferare di moltissime definizioni in materia di sviluppo turistico sostenibile (Steer e Wade-Gery, 1993). Tutte però risultano accomunate dall'idea che lo sviluppo turistico sostenibile sia conseguibile solo quando gli effetti positivi che esso genera a livello economico (creazione di posti di lavoro, spesa turistica, ecc.), ambientale (valorizzazione dell'ambiente naturale, conservazione del paesaggio, ecc.) e socio-culturale (valorizzazione delle tipicità locali, confronto culturale, ecc.) sono almeno pari a quelli che, della stessa natura, si generano in chiave negativa (aumento del costo della vita, aumento della spesa sanitaria, aumento dell'inquinamento ambientale e marino, aumento di fenomeni di micro-criminalità, ecc.) (Della Corte e Sciarelli, 2013; Sharpley, 2000; Woo, Kim e Uysal, 2015); solo in questo modo è possibile evitare di mettere a rischio le più ampie politiche di sviluppo locale (Martini, 2010, 2013).

L'attenzione al tema della sostenibilità economica, ambientale e socio-culturale come leva di competitività delle destinazioni turistiche (Ritchie e Crouch, 2000, 2003) è particolarmente importante nel caso delle destinazioni insulari, dove i *policy maker* sono spesso impegnati a trovare risposte strategiche a problemi di stagnazione, eccesso di offerta, instabilità dei flussi turistici, alta stagionalità turistica e significativa dipendenza dalle politiche di sviluppo poste in essere dai tour operator e dagli operatori del trasporto aereo e marittimo (Buhalis 1999; Casarin e Meneghello, 2013; Del Chiappa, 2012; Hampton e Christensen, 2007; Oreja-Rodríguez, Parra-López e Yanes-Estévez, 2008; Shareef e McAleer, 2005) e dove il turismo rappresenta il principale, se non a volte l'unico, volano dello sviluppo economico (Conlin e Baum 1995; Croes, 2006).

Per rendere operativo il concetto di sviluppo turistico sostenibile, l'UNWTO ha identificato dodici precisi obiettivi a cui tendere (tabella 1.1).

Tab. 1.1 – Gli obiettivi del turismo sostenibile secondo l'UNWTO

Obiettivo	Descrizione
Redditività economica	Assicurare la redditività e la competitività delle imprese e delle destinazioni turistiche, affinché siano in grado di prosperare nel lungo periodo
Prosperità locale	Massimizzare il contributo del turismo alla prosperità dei territori ospitanti, includendo la parte della spesa turistica che è trattenuta localmente
Qualità del lavoro e dell'impiego	Rafforzare il numero e la qualità dei posti di lavoro creati dal turismo, inclusi il livello delle remunerazioni, le condizioni di lavoro, e la disponibilità all'accesso senza discriminazioni di genere, razza o disabilità
Equità sociale	Cercare la più ampia distribuzione possibile dei benefici sociali nella comunità ospitante, incluse le possibilità di miglioramento delle opportunità, del reddito e dei servizi disponibili per le categorie più povere
Soddisfazione dei visitatori	Offrire un'esperienza sicura, soddisfacente e gratificante ai visitatori, senza alcuna discriminazione di genere, razza o disabilità
Controllo locale	Stimolare e dare potere alle comunità locali affinché possano assumere decisioni e gestire il futuro dello sviluppo turistico, in rapporto con tutti gli <i>stakeholder</i>
Benessere della comunità	Mantenere e rafforzare la qualità della vita delle comunità locali, incluse le strutture sociali e l'accesso alle risorse, alle attrazioni e ai servizi alla persona, evitando ogni forma di degrado sociale o di sfruttamento
Ricchezza culturale	Rispettare il patrimonio storico, la cultura autentica, le tradizioni e la distintività della comunità locale ospitante
Integrità fisica	Mantenere e accrescere la qualità del paesaggio, sia urbano, sia rurale, evitando il degrado fisico e visivo dell'ambiente
Biodiversità	Supportare la conservazione delle aree naturali, degli habitat e della fauna selvatica, minimizzando il possibile danno ad essi arrecato
Efficienza nell'uso delle risorse	Minimizzare l'utilizzo delle risorse scarse e non rinnovabili nello sviluppo dei servizi e delle attività turistiche
Purezza ambientale	Minimizzare l'inquinamento dell'aria, dell'acqua e del territorio, e la generazione di rifiuti da parte delle imprese turistiche e dei visitatori

Fonte: UNWTO (2005) come tradotto e rielaborato da Martini (2013, p. 22)

Analizzare il tema della sostenibilità e della competitività del turismo secondo un approccio manageriale richiede di considerare congiuntamente la

prospettiva dell'offerta e della domanda (Della Corte e Sciarelli, 2013; Go, Della Lucia, Trunfio e Martini, 2014; Martini, 2013; Pencarelli, Splendiani e Fraboni, 2015; Pencarelli e Splendiani, 2010), individuando nella destinazione l'unità di analisi di riferimento (Della Corte e Sciarelli, 2013); questo è l'approccio che viene sposato anche all'interno del presente volume.

1.2. Lo sviluppo turistico sostenibile: la prospettiva dell'offerta

Applicare i principi della sostenibilità al management delle destinazioni turistiche richiede di considerare congiuntamente la prospettiva territoriale e quella imprenditoriale e, come conseguenza, di affrontare le analisi di competitività ad entrambi i livelli (Martini, 2013).

Analizzando il tema della sostenibilità adottando la prospettiva dell'offerta, una prima cosa da sottolineare è che lo sviluppo turistico sostenibile richiede una stretta collaborazione ed integrazione a livello territoriale tra le autorità locali, agenzie governative, operatori economici più o meno direttamente operanti all'interno della filiera turistica e, infine, i residenti (Vernon, Essex, Pinder e Curry, 2005).

Tre principali aspetti devono essere considerati quando si studia la *governance* di un territorio e la sostenibilità del suo modello di sviluppo turistico. In primo luogo, è importante individuare quali sono i principali *stakeholder* pubblici e privati del territorio ed analizzare come essi percepiscano gli impatti economici, sociali e ambientali generati dal turismo (nelle sue diverse tipologie e non solo come fenomeno complessivo), quali siano le direttrici di sviluppo che essi intendono perseguire¹ e, infine, attraverso quali interventi prevedano di regolare gli effetti generati dal turismo. Contestualmente, è necessario analizzare come la comunità locale percepisca gli impatti generati dal turismo e quale sia il suo atteggiamento rispetto all'idea di un suo ulteriore sviluppo, possibilmente analizzando e distinguendo le preferenze dei residenti rispetto a diverse tipologie di segmenti turistici. Infine, è utile esaminare come le visioni dei singoli *key stakeholder* convergono tra di loro e con la posizione complessivamente espressa dalla comunità locale (Del Chiappa 2012; Presenza, Del Chiappa e Sheean, 2013).

Detto questo, è chiaro che uno degli aspetti fondamentali diventa capire come le istituzioni locali e/o le varie organizzazioni responsabili delle politiche di *destination management* (le cosiddette Destination Management

¹ Questo aspetto verrà ripreso e approfondito nel capitolo 4, adottando una prospettiva basata sui residenti tipica degli studi di *community-based tourism*.

Organization – DMO) debbano impostare l'azione di *governance* per favorire il *networking* tra gli *stakeholder* (pubblici e privati) affinché lo sviluppo turistico sia il risultato di un processo di pianificazione collettivo che tenda alla piena valorizzazione delle competenze, creatività e intelligenze che il territorio è capace di liberare e che, al contempo, ne tuteli gli interessi (Caroli, 2006a; Caroli, 2006b; Caroli, 2013; Martini e Buffa, 2015). In questo senso diventa fondamentale la presenza all'interno del territorio di una leadership che, ricomponendo il consenso delle diverse parti sociali, permetta di raggiungere il massimo livello di convergenza possibile verso una visione strategica condivisa (Del Chiappa e Presenza, 2013). A questo riguardo è utile rilevare come tale leadership non debba necessariamente risiedere in un unico soggetto (leadership carismatica o trasformazionale) ma che, al contrario, possa anche essere distribuita tra più soggetti (leadership distribuita e sistemica) (Bregoli, Hingley, Del Chiappa e Sodano, 2016; Capriello e Giubertoni, 2013). In conseguenza di ciò, la letteratura suggerisce che lo sviluppo turistico sostenibile sia conseguibile attraverso l'adozione di modelli di *governance* (di cosiddetta *embedded governance*) capaci di coniugare un coordinamento più squisitamente gerarchico (prospettiva top-down) con forme di coordinamento orizzontale e diagonale basate, al contrario, sulla capacità di auto-organizzazione degli *stakeholder* (prospettiva bottom-up) (Della Lucia e Martini, 2012; Go e Trunfio, 2011).

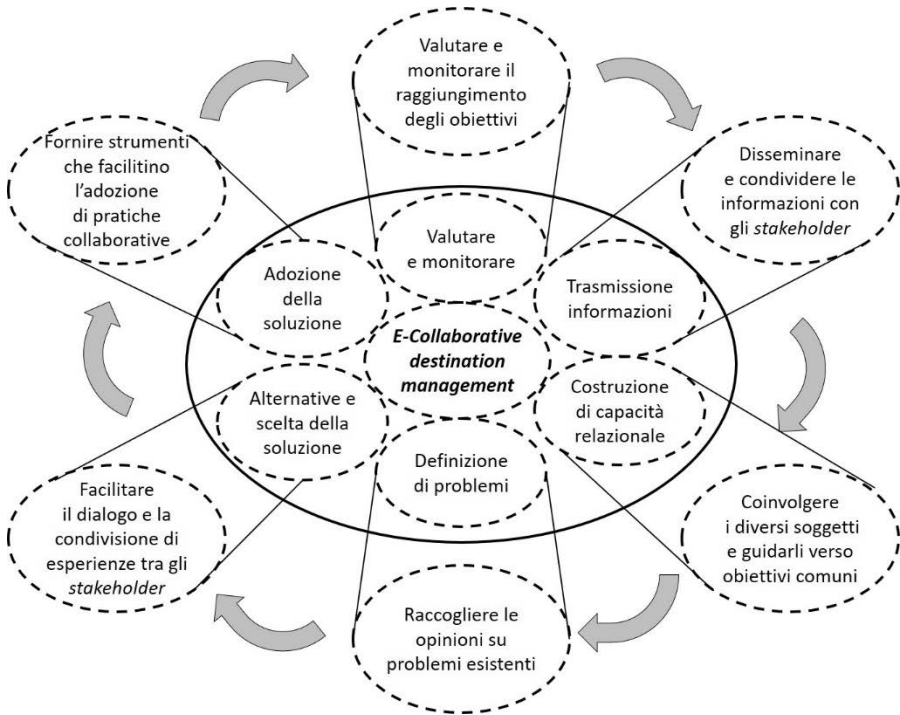
La necessità di impostare un'azione di *governance* consapevole, che sia indirizzata a facilitare il *networking* tra tutti gli *stakeholder* del territorio e quindi l'emersione di un sistema di offerta turistico-territoriale vitale (Golinelli, 2000; Golinelli, 2003), è un principio generale che vale per qualsiasi tipologia di destinazione. Tuttavia essa assume rilevanza ancora maggiore nel caso delle destinazioni insulari (Chen 2006; Del Chiappa 2012; Presenza e Trunfio, 2013) e, più in generale, in quelle di tipo *community* (Franch, 2010; Martini, 2015; Simpson, 2008), ossia quelle destinazioni in cui le competenze e le conoscenze sono distribuite in maniera assai frammentata tra i soggetti locali. Infatti, è particolarmente facile intuire le problematiche che in queste circostanze si possono manifestare per effetto della compresenza delle seguenti condizioni (Caroli, 2006b): a) la numerosità dei soggetti che hanno una qualche forma di responsabilità in materia di sviluppo turistico-territoriale, b) la poliedricità ed eterogeneità negli interessi e nelle visioni di tali soggetti, c) la diversa natura dei piani di azione conseguenti, d) la debolezza dei rapporti che tra gli stessi soggetti possono crearsi. Diventa quindi fondamentale capire quale sia la massa critica di *stakeholder* da coinvolgere, come selezionarli e, soprattutto, che tipo di attività e di strumenti utilizzare per far convergere obiettivi, interessi, ruoli e poteri che tendono

necessariamente a divergere in quanto espressione di organizzazioni diverse ed autonome. In questa direzione, appare rilevante individuare gli *stakeholder*; questi dovrebbero essere identificati in base al diverso grado di interesse che essi hanno rispetto alla tematiche di sviluppo turistico e, come conseguenza, dovrebbero essere investiti di un ruolo e di una rilevanza che corrisponde alla diversa forza con cui essi, in funzione delle risorse possedute (finanziarie, conoscitive, rilevanza strategica delle risorse possedute, legittimazione territoriale), riescono ad influenzare scelte, decisioni e risultati (Gregori, Pencarelli, Splendiani e Temperini, 2013; Martini e Buffa, 2015; Napolitano e Riviezzo, 2008). Una volta individuati e selezionati gli *stakeholder*, si tratta di capire come riuscire a coinvolgerli, coordinarli e integrarli.

A questo riguardo Bregoli e Del Chiappa (2013), sulla base di una rassegna degli studi che si sono occupati di *destination governance* e che sono stati sviluppati all'interno di approcci teorici diversi (*network theory*, *resource dependence theory*, *strategic management*, *relational exchange theory*, ecc.), identificano una pluralità di meccanismi utilizzabili, tra cui: norme sociali (quali fiducia e reciprocità), i cosiddetti *interlocking directorates*², lo "scambio temporaneo" di personale, i sistemi di pianificazione e controllo, il sistema di incentivi, la definizione di disciplinari, i sistemi informativi territoriali e la comunicazione interna. Tra questi, la comunicazione interna svolge un ruolo senza dubbio determinante nel rendere evidente a tutti gli *stakeholder* quali siano i vantaggi ottenibili orientandosi ai principi della sostenibilità e, quindi, nel cercare di persuaderli circa l'opportunità di supportare un disegno di sviluppo turistico convergente e sostenibile (D'Angella e De Carlo, 2013). Anche il ruolo dei sistemi informativi interorganizzativi è determinante e lo è ancora di più alla luce dello sviluppo delle ICT e dei social media, il cui utilizzo può favorire ulteriormente il coinvolgimento e la partecipazione degli *stakeholder*, dando vita a quello che la letteratura chiama *e-collaborative destination management*, *e-democracy* o *smart tourism* (Funilkul e Chutimaskul, 2009; Presenza, Micera, Splendiani e Del Chiappa, 2014; Sigala e Marinidis, 2012). Nella figura 1.1 sono indicati i diversi *step* del processo del *e-collaborative destination management* (i cerchi tratteggiati) e per ognuno di essi viene specificato il ruolo che le ICT e i social media possono avere, abbracciando i principi propri dell'*e-democracy* e delle *smart tourism destination* (Del Chiappa e Baggio, 2015) nel supportare tale processo.

² Con tale termine s'intende far riferimento a quelle circostanze in cui il coordinamento interorganizzativo è favorito dal fatto che una stessa persona ricopre contemporaneamente posizioni "apicali" in più imprese e organizzazioni.

Fig. 1.1 – E-collaborative destination management, e-democracy e smart tourism



Fonte: nostra traduzione da Presenza, Micera, Splendiani e Del Chiappa (2014, p. 317)

In letteratura sono state individuate diverse tipologie di partecipazione e coinvolgimento della comunità locale nello sviluppo turistico: Tosun (2006) le riassume in *spontaneous community participation*, *induced community participation* e *coercive community participation*. Nel caso di *spontaneous community participation* la comunità locale ha piena autorità e responsabilità di gestione. Nel caso della *induced community participation* la comunità ospitante è messa in condizione di esprimere le proprie idee e opinioni, anche se senza la certezza di essere ascoltata, e partecipa all'implementazione e alla condivisione dei benefici generati dal turismo. Infine, nella *coercive community participation* l'obiettivo reale non è tanto mettere i residenti in condizione di partecipare attivamente alla pianificazione turistica del territorio quanto, piuttosto, quello di persuaderli e di farli sentire partecipi allo scopo di evitare che essi "boicottino" e/o manifestino atteggiamenti di antagonismo rispetto allo sviluppo turistico che gli organi di *government* e *governance* intendono implementare.