

punto org

Collana diretta da Luigi Maria Sicca

38

Comitato scientifico

Massimo Bergami (Università degli Studi di Bologna) **Iliaria Boncori** (University of Essex) **Jo Brewis** (University of Leicester) **Olivier Butzbach** (King's College London, SUN) **Antonio Capaldo** (Università Cattolica del Sacro Cuore) **Anna Comacchio** (Università Ca' Foscari di Venezia) **Stefano Consiglio** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Enricomaria Corbi** (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa) **Paolo de Vita** (Università degli Studi del Molise) **Rosario Diana** (Istituto per la storia del pensiero filosofico e scientifico moderno, CNR) **Umberto di Porzio** (Institute of Genetics and Biophysics Adriano Buzzati-Traverso, CNR) **Agostino Di Scipio** (Conservatorio di Musica dell'Aquila Alfredo Casella) **Sergio Facciopieri** (Università Ca' Foscari di Venezia) **Adriano Giannola** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Francesco Izzo** (Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli) **Matthias Kaufmann** (Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg) **Ann Langley** (HEC Montréal) **Massimo Marrelli** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Gilberto-Antonio Marselli** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Giovanni Masino** (Università degli Studi di Ferrara) **Eugenio Mazzearella** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Andrea Moretti** (Università degli Studi di Udine) **Maria Rosaria Napolitano** (Università degli Studi del Sannio) **Mario Nicodemi** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Mariella Pandolfi** (Université de Montréal) **Vincenzo Perrone** (Università Bocconi) **Andrea Piccaluga** (Scuola Superiore S. Anna, Pisa) **Francesco Piro** (Università degli Studi di Salerno) **Antonella Prisco** (Institute of Genetics and Biophysics Adriano Buzzati-Traverso, CNR) **Giuseppe Recinto** (Università degli Studi di Cassino) **Enzo Rullani** (Venice International University) **José Manuel Sevilla Fernández** (Universidad de Sevilla) **Luigi Maria Sicca** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Luca Solari** (Università degli Studi di Milano) **Antonio Strati** (Università degli Studi di Trento) **Maura Striano** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Giancarlo Turaccio** (Conservatorio di Musica di Salerno G. Martucci) **Paolo Valerio** (Università degli Studi di Napoli Federico II) **Luca Zan** (Università degli Studi di Bologna)

Giuseppe Melis

COLLABORAZIONE
E APPRENDIMENTO
NEI PROCESSI
DI CO-CREAZIONE DI VALORE
IL CASO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE

Prefazione

Maria Rosaria Napolitano

Postfazione

Barbara Argiolas

Editoriale Scientifica
Napoli

La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Scienze Economiche ed Aziendali dell'Università degli Studi di Cagliari.

La pubblicazione ha subito un doppio referaggio anonimo.

Tutti i diritti sono riservati

© Copyright febbraio 2018 by Editoriale Scientifica s.r.l.
Via San Biagio dei Librai, 39 - 80138 Napoli
www.editorialescientifica.com info@editorialescientifica.com

ISBN 978-88-9391-265-5

*Alla mia famiglia,
ai miei amici più cari,
agli studenti che in tutti questi anni
mi hanno gratificato dei loro stimoli,
della loro benevolenza e spesso della loro amicizia*



Indice

- 11 Presentazione e ringraziamenti
- 17 Prefazione
Maria Rosaria Napolitano
- 21 Introduzione

Parte I

Dalla creazione alla co-creazione del valore

- 33 1. ASSUNTI TEORICI ED ELEMENTI DEFINITORI
- 33 1.1. L'evoluzione del concetto di valore
- 34 1.1.1. *La dimensione economica del valore*
- 36 1.1.2. *L'emergere di nuove dimensioni del valore*
- 41 1.1.3. *Dal valore creato al valore percepito*
- 45 1.2. Verso la co-creazione di valore
- 45 1.2.1. *L'iniziale contributo di Prahalad e Ramaswamy*
- 54 1.2.2. *Le evoluzioni più recenti*
- 58 1.2.3. *La prospettiva della Service Dominant Logic e la crescente rilevanza del servizio*
- 62 1.3. La co-creazione di valore in ottica ecosistemica
- 67 1.3.1. *Le risorse strategiche del cambiamento di paradigma*
- 73 1.3.2. *La centralità delle persone nel processo di co-creazione di valore*
- 79 2. COLLABORAZIONE E APPRENDIMENTO: L'ESSENZA DELLA CO-CREAZIONE DEL VALORE
- 79 2.1. La rilevanza del tema della misurazione nei processi di co-creazione del valore
- 82 2.2. Le molteplici dimensioni della co-creazione di valore

- 84 2.3. I principali contributi in tema di misurazione e gli
 ambiti di applicazione
- 90 2.3.1. *Come attivare e misurare la collaborazione*
- 94 2.3.2. *Le diverse modalità di apprendimento e la loro
 valutazione*

Parte II

La co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche

- 103 3. PROGETTARE E GESTIRE UNA DESTINAZIONE TURISTICA NEL-
 L'OTTICA DELLA CO-CREAZIONE DEL VALORE
- 103 3.1. L'evoluzione nelle dinamiche del turismo e i pro-
 blemi dal lato dell'offerta
- 106 3.2. La destinazione turistica come ecosistema dell'e-
 sperienza: componenti e relazioni
- 107 3.2.1. *Richiami sulla teoria dell'esperienza*
- 111 3.2.2. *La natura ecosistemica delle destinazioni
 turistiche*
- 116 3.3. Dalla creazione di prodotti alla co-creazione di
 esperienze
- 127 3.4. Il governo delle destinazioni e le difficoltà nei
 processi di collaborazione e apprendimento
- 132 3.5. Le Destination Management Organization (DMO)
 come ecosistemi di servizio
- 142 3.6. Il ruolo dell'organo di governo della destinazione
 per stimolare processi di collaborazione e appren-
 dimento
- 144 3.7. Le infrastrutture di supporto e il ruolo delle piat-
 taforme di contatto
- 151 4. COLLABORAZIONE E APPRENDIMENTO IN UNA DESTINAZIO-
 NE TURISTICA: I RISULTATI DI UNA INDAGINE SULLA DESTI-
 NAZIONE SARDEGNA
- 151 4.1. Oggetto e obiettivi della ricerca sul campo

152	4.2. Il framework teorico
153	4.2.1. <i>Il modello di misurazione del costruito della collaborazione</i>
157	4.2.2. <i>Il modello di misurazione del costruito dell'apprendimento</i>
159	4.3. L'indagine quantitativa: scelta dei soggetti da intervistare e modalità di somministrazione del questionario
160	4.4. I risultati dell'indagine
170	4.5. Discussione dei risultati
175	5. COLLABORAZIONE E APPRENDIMENTO IN UNA DESTINAZIONE TURISTICA: QUATTRO STORIE DI SUCCESSO A LIVELLO LOCALE
175	5.1. Presentazione dei casi di studio
176	5.2. Metodologia di analisi
178	5.3. Collaborare e apprendere nell'extra-alberghiero: Cagliari Charming Accommodation. <i>The Life you want</i>
195	5.4. La sostenibilità e l'esperienza della Rete Ecoturismo Alghero – Progetto Natura
208	5.5. La costruzione di una destinazione turistica sostenibile: Sinis, terra di Giganti
224	5.6. Fare turismo nelle zone interne. La scommessa di Nughedu Welcome
237	5.7. Discussione dei risultati dei casi esaminati
244	5.8. Considerazioni finali, implicazioni manageriali, limitazioni e nuove prospettive di ricerca
253	Postfazione <i>Barbara Argiolas</i>
257	Indice delle tabelle, delle figure e degli approfondimenti
261	Bibliografia
277	Hanno scritto nella Collana punto org



Presentazione e ringraziamenti

Siamo la solitudine selvaggia, il silenzio immenso e profondo, lo splendore del cielo, il bianco fiore del cisto. Siamo il regno ininterrotto del lentisco, delle onde che ruscellano i graniti antichi, della rosa canina, del vento, dell'immensità del mare. Siamo una terra antica di lunghi silenzi, di orizzonti ampi e puri, di piante fosche, di montagne bruciate dal sole e dalla vendetta. Noi siamo Sardi

GRAZIA DELEDDA

«Se ho potuto vedere così lontano è perché sono salito sulle spalle di giganti». Questa espressione, attribuita a Isaac Newton, da ormai molti anni mi accompagna nelle attività di studio e rappresenta uno stimolo continuo all'aggiornamento e al piacere della scoperta. È sulla base di questa premessa che questo lavoro rappresenta la sintesi di un lungo periodo di approfondimento iniziato oramai otto anni fa quando, in seguito al rapido cambiamento che caratterizzava l'intero mondo accademico italiano, presi la decisione di "regalarmi" un anno sabbatico con il precipuo intento di respirare aria nuova, soprattutto internazionale, e provare così a "re-ingegnerizzare" le mie conoscenze e capacità per renderle più in linea con le nuove dinamiche evolutive del sistema universitario.

Nel 2011 ho trascorso sei mesi di studio presso la Business School dell'Università di Nottingham, durante i quali è iniziata la collaborazione con il collega Scott McCabe, professore di mar-

keting e turismo. Fu lì che iniziai ad appassionarmi al tema della co-creazione di valore, argomento condiviso anche dal collega, sul quale iniziammo a ragionare insieme fino a produrre alcuni lavori già pubblicati.

La mole del materiale raccolto, tuttavia, m'indusse a riflettere sull'opportunità di realizzare una monografia avente a oggetto due aspetti particolari del processo di co-creazione di valore, quelli della collaborazione e dell'apprendimento con particolare riferimento all'ambito delle destinazioni turistiche. Un tema quest'ultimo che da tempo mi interessa per diverse ragioni tra le quali anche due specificamente riconducibili al contesto nel quale vivo e lavoro, la Sardegna. La prima ragione è legata a una delle principali criticità di tale contesto socio-economico alla quale sembra non si riesca a trovare rimedio: la difficoltà di "fare sistema", cioè di operare insieme per comuni obiettivi. La seconda, invece, riguarda la "vocazione" turistica di questa terra che non riesce a esprimere in pieno il potenziale di cui è capace, se si guarda alla dotazione di risorse ambientali, paesaggistiche, storiche, culturali e sociali.

Ecco perché, questo contributo, rappresenta per me, sia un lavoro di ricerca, che un piccolo dono alla terra in cui sono nato; a mio modesto avviso, infatti, la crescita sociale ed economica della stessa passa solo da una diffusa presa di coscienza collettiva dell'opportunità di "collaborare" e "apprendere", in diversi campi della conoscenza, per costruire percorsi virtuosi di sviluppo a beneficio delle generazioni attuali e future.

Ciò è tanto più urgente se si considera che la Sardegna mostra un elevato tasso di abbandono scolastico e un bassissimo tasso di laureati, mentre i cambiamenti indotti dalla tecnologia da un lato cancellano progressivamente tanti posti di lavoro tradizionali e dall'altro ne creano ad altissimo capitale di conoscenza. Tutto ciò genera poi altri effetti, entrambi negativi: da un lato c'è chi pur attrezzato in termini di capacità e competenze è costretto a emigrare mentre, dall'altro lato, i più deboli e impreparati avvertono

un senso di sbandamento e frustrazione che li porta alla progressiva emarginazione sociale.

Stante questa situazione l'unica strada da percorrere è quella di investire massicciamente nell'apprendimento, come già Antonio Gramsci, da studente di quinta elementare, suggeriva calorosamente di fare a un amico che gli confidò la decisione di abbandonare gli studi (Gramsci, 1903). In un periodo storico in cui sono messi in discussione tanti valori e il ruolo di tante istituzioni, comprese quelle della formazione, si tratta invece di andare "in direzione ostinata e contraria", come recita Fabrizio De Andrè, genovese di nascita ma sardo di adozione, nella sua struggente *Smisurata preghiera*; un brano che rappresenta «un affresco sulle minoranze, sulla necessità di difendersi da parte di chi non accetta 'le leggi del branco', su coloro insomma che devono pagare per difendere la propria dignità» (Fasoli, 2009, p. 77).

Spesso però questo percorso da soli è troppo difficile; ecco perché occorre riscoprire il valore della collaborazione, quale leva fondamentale per "aiutarsi" reciprocamente a uscire dalla situazione esistente. Storicamente, questa propensione a "*s'aggiudu torràu*" (l'aiuto reciproco) era molto diffusa in Sardegna ma le vicende che si sono susseguite nei secoli, da un lato, e l'espansione della cultura basata sull'individualismo dall'altro, hanno portato ad un progressivo abbandono di questa pratica.

Se questo vale in generale, a maggior ragione è rilevante anche per le attività legate al turismo, il quale, al momento, non riesce a dispiegare tutto il potenziale di cui potrebbe essere capace e che non sempre si traduce in un portafoglio ampio e diversificato di "prodotti" vendibile nei diversi segmenti di mercato internazionali.

Il libro cerca di argomentare sul fatto che un percorso di cambiamento non è solo auspicabile ma possibile. Occorre però essere "affamati" e "folli" come Steve Jobs suggeriva nel 2005, durante la cerimonia di laurea, agli studenti dell'Università di Stanford, così come occorre non arrendersi mai di fronte alle dif-

ficoltà e alla sensazione di sentirsi soli. Anche in questo caso la musica mi è di conforto con il celebre brano di Peter Gabriel e Kate Bush *Don't give up*, in cui nell'ultima strofa dice:

*Don't give up
you know it's never been easy
don't give up
'cause I believe there's a place
there's a place where we belong*

A dimostrazione che un percorso di cambiamento e di crescita è possibile, se da un lato il libro pone in evidenza i risultati di un'indagine sul campo che denota come in Sardegna sia forte la percezione di un'ancora insufficiente capacità di collaborazione e di apprendimento, dall'altro lato, l'ultimo capitolo dà conto di quattro storie in cui ci si è mossi e ci si sta muovendo proprio "in direzione ostinata e contraria". Sono esperienze che raccontano la lucida e consapevole voglia di riscatto di persone e organizzazioni che invece hanno dentro di sé la voglia di costruire, di lasciare un'impronta nella terra in cui si trovano a operare, ed è a queste persone cui, prime tra tutte, va il mio più sincero ringraziamento per la disponibilità a condividere la loro esperienza, a mettermi a disposizione i loro dati, a rendermi edotto sui loro progetti. Per questa ragione mi piace ricordarli uno per uno, nell'ordine in cui sono presentati i casi: Sabrina Dini di Cagliari *Charming Accommodation* e *Home Sharing Italy*; Gabriella La Manna di Rete Econatura Alghero; Giorgio Massaro ed Emanuela Manca dell'Area Marina Protetta Sinis-Isola di Mal di Ventre e Francesco Asquer del Consorzio UNO di Oristano che mi hanno supportato per il caso *Sinis, terra di Giganti*; Salvatore e Tomaso Ledda di *Nughedu Welcome*; Maurizio Battelli, per l'esempio *Destination4you*. A tutti loro un grazie di cuore.

La stesura del libro, dei cui contenuti sono l'unico responsabile, è stata però resa possibile anche per l'aiuto e il sostegno, anche morale, di altre persone, a me tutte molto care e alle quali va

il mio più sincero e affettuoso ringraziamento: la professoressa Maria Rosaria Napolitano per i preziosi consigli sulla struttura del libro e per aver accettato di scrivere la prefazione che molto mi onora, il mio amico e collega professor Pier Paolo Carrus, per le tante discussioni e per i numerosi, continui e convincenti stimoli e suggerimenti riguardanti diverse parti del libro, il dottore di ricerca Marcello Atzeni, già mio allievo, per avermi pazientemente supportato nella analisi e nella verifica dei dati, mia moglie Maria Antonietta che, pur non essendo della materia, si è prestata con amore paziente sia a leggere e correggere l'elaborato che a testare la capacità del libro di interessare un pubblico estraneo ad argomenti di tipo manageriale, il mio amico e collega professor Lorenzo Spanedda che con altrettanta grande disponibilità e meticolosità ha riletto e corretto la versione finale del libro aiutandomi a renderlo più fluido, la dottoressa Barbara Argiolas, attualmente Assessore del Turismo, Artigianato e Commercio della Regione Autonoma della Sardegna, che con entusiasmo ha accolto l'invito a scrivere la postfazione del libro, con la speranza che possa trovare qualche utile idea nel lavoro che sta portando avanti proprio in questi mesi per costruire in Sardegna una efficace DMO, gli studenti che si sono prestati a raccogliere in modo diretto le informazioni con i questionari e, infine, mia figlia Veronica che mi ha sopportato per il tempo a lei sottratto ma che mi ha anche confortato e incoraggiato per portare a termine il lavoro.

Tengo a precisare inoltre che la pubblicazione è stata sottoposta a doppio referaggio anonimo e mi fa piacere estendere il ringraziamento anche ai revisori poiché i suggerimenti e le osservazioni ricevute sono state di grande utilità per migliorare il lavoro iniziale, fornendomi altresì preziosissimi stimoli per ulteriori approfondimenti della ricerca sull'argomento.

Nella speranza di non aver dimenticato alcuno di quanti mi sono stati sinceramente vicini durante questi anni, mi piace sottolineare che il libro è indirizzato principalmente a coloro che si

occupano di marketing e management delle destinazioni turistiche sia in ambito accademico, per studio e ricerca, che in quello professionale e delle decisioni politiche.

Si ringrazia caldamente l'autore acquerellista Marcello Spanu di Cagliari per l'immagine di copertina.

GIUSEPPE MELIS
Università degli Studi di Cagliari
Cagliari, gennaio 2018

Prefazione

*Maria Rosaria Napolitano**

La oramai diffusa consapevolezza delle potenzialità racchiuse nelle dinamiche turistiche e l'intensa competizione che i territori a vocazione turistica sono chiamati a fronteggiare per attrarre turisti e visitatori nei nuovi scenari competitivi hanno generato un interesse senza precedenti di studiosi, manager, imprenditori e amministratori pubblici verso i principi e i modelli di gestione strategica delle destinazioni turistiche.

Il concetto stesso di destinazione turistica ha rappresentato un punto di svolta nella letteratura di management, determinando la definitiva affermazione di una visione olistica del turismo. La destinazione, quale sistema integrato di prodotti, servizi ed esperienze è creata da una moltitudine di soggetti e istituzioni (*stakeholder*) che con finalità differenti e intensità variabile partecipano alla formazione, pianificazione e implementazione delle decisioni finalizzate alla trasformazione delle risorse e delle competenze territoriali in proposte di valore. Essa comprende, dunque, un'ampia gamma di risorse di base e avanzate: risorse naturali e risorse culturali, attività ricettive e di ristorazione, servizi ricreativi, di accoglienza e fruizione, attività commerciali ed eventi di varia portata (fiere, convegni, eventi sportivi e culturali), servizi di accessibilità e mobilità territoriale e, soprattutto, reti di relazioni e conoscenza tra i numerosi soggetti che contribuiscono alla definizione della sua estensione spaziale e temporale

* Università degli Studi del Sannio.

e partecipano ai processi di creazione del valore per il conseguimento di un vantaggio competitivo duraturo.

Nella recente logica della creazione di valore condiviso, seguendo le linee della letteratura di management più accorsata proposta nell'opera di Melis, le destinazioni turistiche, così come le imprese e le organizzazioni complesse, sono chiamate con intensità crescente a connettere il successo economico al progresso sociale per soddisfare le esigenze di una platea sempre più ampia di *stakeholder*, che si estendono ben oltre i confini dell'organizzazione. Tale espansione si realizza attraverso differenti modalità di creazione valore condiviso: attraverso nuovi modi di concepire prodotti e mercati e nuovi modelli del valore, guidati dalla finalità di accrescere la produttività e l'innovazione e dalla centralità dei bisogni sociali.

Negli scenari postmoderni, il successo della gestione strategica delle destinazioni turistiche si fonda, come il lettore avrà modo di approfondire nel volume che si presenta, sul coinvolgimento della pluralità di *stakeholder* nei processi decisionali finalizzati alla creazione di valore economico e sociale, in grado cioè di integrare obiettivi economico-reddituali con finalità di natura sociale e ambientale. Con sempre maggiore intensità, le destinazioni turistiche, in analogia a quanto accade per le imprese e le organizzazioni, sono chiamate anche a promuovere approcci di *stakeholder engagement* sistematici e sofisticati, finalizzati a sviluppare relazioni di collaborazione e di condivisione di risorse per promuovere la cooperazione e l'apprendimento organizzativo, per ampliare le capacità strategiche, per sviluppare e produrre nuova conoscenza e innovazione, per accrescere la reputazione e la fiducia dei principali interlocutori aziendali. Tra la moltitudine di *stakeholder*, il cliente – colui che godrà dell'esperienza turistica e che valuterà l'esperienza vissuta – riveste una centralità assoluta. Nella prospettiva del cliente, la destinazione è percepita come un'esperienza che coinvolge aspetti sensoriali, affettivi ed emozionali e il cui valore dipenderà oltre che dalle percezioni

inerenti la qualità dei servizi e delle risorse, da fattori situazionali e personali (lo stato interiore del cliente, la cultura, il sistema di valori, la personalità, le condizioni economiche, ecc.) e dall'interazione con la destinazione, ossia dal grado di partecipazione e di coinvolgimento nell'esperienza vissuta. Nella società postmoderna, le esperienze vissute costituiscono oramai il fondamento dei processi di creazione di valore. Esse coinvolgono l'individuo a livello emotivo, fisico, intellettuale e anche spirituale, sono in grado di creare occasioni di socialità, attraverso la stimolazione dei cinque sensi (vista, udito, olfatto, gusto e tatto) e l'iperstimolazione dell'immaginazione. Quanto più efficacemente un'esperienza coinvolge i sensi tanto più sarà memorabile, e quanto più l'individuo assume un ruolo attivo nell'esperienza creata – fino a proporre e condividere idee ed esperienze su prodotti o servizi – tanto maggiore sarà il valore dell'esperienza stessa.

Nell'economia dell'esperienza, come pone in evidenza Giuseppe Melis nel volume che si presenta, il perseguimento di una prospettiva di co-creazione del valore, nella direzione fin qua accennata, richiede competenze che favoriscono la collaborazione tra soggetti, individuali e collettivi, e l'apprendimento nei processi di creazione di valore (penso al lavoro di Vargo e Lusch del 2004; o a quello di Vargo, Lusch e O'Brien del 2007 cui Melis fa riferimento). La collaborazione e l'apprendimento, ci dimostra l'autore, sono i veri pilastri del processo di co-creazione del valore: è grazie alle capacità sottostanti tali costrutti che i soggetti e le organizzazioni coinvolti in un sistema di relazioni sono in grado di co-creare valore. La collaborazione, come ci illustra l'autore facendo riferimento a Taghizadeh et al., 2016, si manifesta attraverso comportamenti quali il dialogo tra i soggetti coinvolti, la disponibilità a rendere accessibili le risorse di ciascuno e a operare in modo trasparente, la capacità di condividere – assumendola in proprio – la responsabilità di decisioni necessarie per ottenere risultati comuni. L'apprendimento, in analogia, si fonda sulla capacità di acquisire conoscenze esterne all'organizzazio-

ne, critiche per l'operato della stessa; sulla capacità di assimilazione, indispensabile per analizzare, elaborare e interpretare le informazioni; sulla capacità di trasformazione, per promuovere la combinazione delle conoscenze esistenti con quelle nuove; e sulla possibilità di sfruttare, ossia di applicare tali conoscenze (ancora, Thomas e Wood, 2014).

Nel lavoro di Giuseppe Melis, la ricchezza dei contributi teorici, sostenuta da un'ampia letteratura scientifica, è completata dai risultati di un'indagine empirica finalizzata a verificare gli aspetti peculiari e distintivi della collaborazione e dell'apprendimento tra gli attori delle destinazioni turistiche della regione Sardegna. I risultati della ricerca sul campo mostrano, come pone in evidenza l'Autore, quanto difficoltoso sia il processo di collaborazione e apprendimento tra gli *stakeholder* delle destinazioni turistiche nella sua regione.

Concludono il volume – che ha concepito come “un piccolo dono” alla sua terra – quattro *case study* focalizzati sui processi di collaborazione e apprendimento per la produzione di valore economico e sociale. Storie che raccontano la lucida e consapevole voglia di riscatto di persone e organizzazioni che (invece) hanno dentro di sé la voglia di costruire, di lasciare un'impronta nella terra in cui si trovano a operare (Inserire numero di pagine nell'ultimo giro di bozze).



Introduzione

Il principale cambiamento che ha caratterizzato la teoria del marketing negli ultimi vent'anni è stato certamente quello in base al quale il cliente/consumatore, da semplice spettatore ha assunto un ruolo crescente di assoluto protagonista nel processo di generazione del valore, superando la vecchia prospettiva in base alla quale si riteneva invece che questa prerogativa fosse solo delle imprese e che il valore da esse creato si trasferisse al cliente/consumatore solo attraverso lo scambio di mercato dietro il pagamento di un prezzo.

A questa evoluzione ha concorso in modo significativo lo sviluppo del marketing dei servizi che fin dai primi anni '80 del secolo scorso ha sottolineato la centralità del cliente per la predisposizione, da parte dell'impresa, di una proposta di valore che rispondesse alle sue aspettative in termini di efficacia ed efficienza (Dalli, 2010), creando così i presupposti delle prime forme industriali o semi-industriali di personalizzazione dell'offerta e di coinvolgimento del cliente nella progettazione del prodotto/servizio.

Negli stessi anni '80 anche gli studi sui consumi si arricchiscono di una diversa considerazione del consumatore che diventa soggetto protagonista delle proprie scelte di acquisto e consumo (Hirschman, 1980; Hirschman e Holbrook, 1982; Holbrook e Hirschman, 1982).

L'evoluzione dei decenni successivi ha visto, da un lato, i consumatori divenire sempre più consapevoli dei propri atti di acquisto grazie all'ampia disponibilità di informazioni reperibili

presso una quantità di fonti sempre maggiore e, dall'altro lato, le imprese che per far fronte alle crescenti difficoltà di acquisire e conservare la preferenza dei potenziali clienti hanno "aperto" ad essi i confini aziendali, rendendo più trasparenti i processi, favorendo l'acquisizione delle informazioni necessarie per le loro decisioni e, in ultima analisi, coinvolgendoli maggiormente in processi prima considerati esclusivamente di pertinenza interna.

Tale fenomeno, iniziato nell'ambito dei servizi, si è così progressivamente esteso anche a quello dei prodotti e, più in generale, al marketing, dando luogo agli inizi del nuovo millennio al filone di studi che va sotto l'espressione *service-dominant logic* (Vargo e Lusch, 2004; Lusch e Vargo, 2006), in cui sostanzialmente si modifica il paradigma di marketing sviluppatosi nei decenni precedenti centrato sul prodotto (*good-dominant logic*), per affermarne uno in cui il ruolo delle imprese si caratterizza sempre più per la funzione di servizio, mettendo a disposizione dei clienti "risorse", materiali e immateriali, affinché questi, con le loro decisioni, possano responsabilmente generare valore.

Alla radice di questa evoluzione, di conseguenza, c'è un nuovo modo di intendere il rapporto impresa-cliente, non più basato su prospettive "antagoniste" ma fondato sempre più su logiche "collaborative" in cui due attori, pur con ruoli e funzioni obiettivi differenti, collaborano "responsabilmente" per ottenere entrambi benefici duraturi nel corso del tempo.

Il tema della collaborazione in ambito economico non è però nuovo e, nel corso degli ultimi decenni, sia in letteratura che a livello operativo, si è sviluppato un ampio dibattito e molteplici sono gli studi che sottolineano e perorano la necessità di creare, in un'ottica sistemica, reti di collaborazione fra imprese o, più in generale, tra organizzazioni, siano esse pubbliche o private. Nondimeno, il problema della collaborazione si pone tra le stesse organizzazioni e il territorio cui esse appartengono o in cui operano, e col quale interagiscono, in termini di scambio di risorse umane, materiali, e finanziarie.

La collaborazione, tuttavia, non cade dal cielo, ma è frutto sia di una forte volontà ad operare in quella direzione, sia di capacità e strumenti che ne favoriscano l'emersione. La collaborazione, in altre parole, è un costrutto sistemico che scaturisce da un insieme di attività che, svolte in un certo modo, dà come risultato ciò che un soggetto terzo può osservare come "comportamento collaborativo".

Sono funzionali alla collaborazione capacità e strumenti che devono essere acquisiti attraverso l'incremento delle conoscenze. Questo, come è noto, avviene attraverso un percorso di apprendimento dei soggetti individuali e organizzativi; si può quindi affermare che senza l'apprendimento la collaborazione rimarrebbe un processo sterile, incapace di generare il cambiamento necessario a modificare lo stato delle cose e farle evolvere verso l'ottenimento di benefici per gli attori coinvolti. È vero tuttavia che l'apprendimento è il frutto di attività di collaborazione in cui gli attori capiscono che spesso per imparare qualcosa è necessario ricorrere a chi "ne sa di più" o a chi ha già fatto un certo tipo di percorso.

Collaborazione e apprendimento, tuttavia, pur costituendo valori in sé, nel campo dell'economia e dei processi sociali non possono essere considerati fini a se stessi, ma sono il presupposto per ottenere, insieme ad altri, costrutti di livello superiore, rappresentati dall'insieme dei benefici che stanno poi alla base della soddisfazione (elemento di valore positivo) o, nel caso in cui invece questi non si realizzino, trovino manifestazione in modalità non adeguate, dell'insoddisfazione (elemento di valore negativo) dei soggetti interessati, sia individuali che collettivi.

Il problema teorico che allora si pone, e che coinvolge un numero crescente di studiosi di varie discipline, è quello di comprendere in che modo sviluppare processi di collaborazione e apprendimento tra soggetti, individuali e organizzativi, nell'ottica della creazione di valore a beneficio di tutti gli attori che, pur con ruoli differenti, insistono e operano in un determinato contesto socio-e-

conomico. Se poi questo problema riguarda gli attori economici in generale, a maggior ragione, investe sempre di più i territori, considerati in questo lavoro secondo la prospettiva sistemico-vitale, quali entità sistemiche *multi-soggettive*, *multi-dimensionali* e *multi-stakeholder* (Barile, 2012, p. 72). In particolare, sempre più, a livello territoriale, si pone il problema di una sua adeguata “organizzazione” ai fini della sopravvivenza, compito che spetta, prioritariamente, all’organo di governo territoriale il quale, da par suo, ha (o dovrebbe avere) tutto l’interesse a favorire al suo interno e nei diversi campi di interesse processi di collaborazione e apprendimento di tutti gli attori sociali ed economici in esso presenti. Collaborazione e apprendimento quali basi del processo di generazione del valore costituiscono, pertanto, l’oggetto del presente lavoro, che riguarda sia le singole entità operanti in un territorio (imprese e organizzazioni di varia natura) sia i sistemi di imprese e altri attori (anche pubblici) che insieme sono chiamati, consapevolmente o meno, a creare le condizioni per generare valore, nelle sue diverse accezioni (economico, sociale, ambientale e culturale), per la pluralità dei soggetti coinvolti dal fenomeno.

Il campo di studio scelto per sviluppare il progetto di ricerca è quello dei servizi e, segnatamente, quello turistico che di per sé presenta caratteristiche che dovrebbero rendere più semplici i percorsi di collaborazione e condivisione, non solo tra operatori e viaggiatori, ma anche, soprattutto, tra i diversi attori territoriali che a vario titolo concorrono a definire l’offerta turistica.

La necessità di approfondire questi due aspetti del processo di generazione del valore è particolarmente sentita nei contesti territoriali, come quello italiano, caratterizzati da imprese di piccole dimensioni e frammentazione della proprietà privata, in cui lo strumento di coordinamento basato sulla “gerarchia” e sulla dimensione “giuridico-contrattuale” finora ha dimostrato di non funzionare o di funzionare solo in parte, come purtroppo dimostrano, per esempio, i fallimenti delle esperienze di alcuni sistemi turistici locali o di diversi consorzi turistici.

D'altro canto è avvenuto, sempre nell'ambito del contesto italiano, che talvolta non abbiano funzionato pienamente neanche quelle iniziative definite partecipative (come quelle realizzate in Sardegna con l'esperienza della cosiddetta "progettazione integrata"), tanto che, in alcuni casi, hanno addirittura indebolito il "capitale umano", rendendolo diffidente e indifferente verso qualsiasi nuova proposta e restio a rischiare per investire nella costruzione di nuove e più feconde relazioni.

Esiste quindi la necessità sia di una migliore comprensione dei meccanismi che impediscono o rendono difficoltosa la collaborazione tra i diversi attori socioeconomici di un determinato contesto, sia di individuare attività che invece possono restituire interesse e volontà nella costruzione di efficaci e produttive "reti" di relazione, nella consapevolezza che un effetto globale positivo è sempre il risultato di una azione armonica e coordinata di tanti attori locali, a partire dall'azione di stimolo e impulso che compete prioritariamente all'organo di governo, sia esso aziendale o territoriale. Si tratta allora di capire quali sono le determinanti della collaborazione così da poter adottare interventi mirati, volti a favorire più consapevolezza e maggiore responsabilizzazione da parte di tutti i protagonisti sulla necessità e sulla capacità di operare in questa direzione, e ciò anche grazie alla progettazione di adeguati, diffusi e continui percorsi di apprendimento da porre alla base del cambiamento comportamentale, a partire dalla necessità di condividere le iniziative di collaborazione, come si evidenzia nel seguito del lavoro (Pezzano, 2016).

È sulla base di queste premesse che il presente volume ha un duplice obiettivo:

- a) sul piano teorico mira a "isolare" i processi di collaborazione e apprendimento come determinanti del processo di co-creazione di valore, così da comprendere quali attività possono concorrere a favorire lo sviluppo di relazioni efficaci per tutti gli attori interessati al fenomeno indagato;
- b) sul piano operativo propone un modello di analisi e valutazione delle attività finalizzate a sviluppare la collaborazione e

l'apprendimento nell'ambito delle destinazioni turistiche, con riferimento specifico alle relazioni tra gli attori, pubblici e privati dell'offerta turistica, nella prospettiva di progettare, organizzare e realizzare proposte di valore coerenti e competitive.

Sulla base degli obiettivi indicati e degli assunti ora precisati scaturiscono le seguenti domande generali di ricerca:

RQ1: Quali sono le attività rilevanti della collaborazione in un contesto relazionale complesso, volte a favorire processi di co-creazione di valore?

RQ2: Quali sono le capacità di apprendimento in un contesto relazionale complesso, volte a favorire processi di co-creazione di valore?

A queste domande di tipo generale segue la declinazione di tali dimensioni nell'ambito delle destinazioni turistiche, concorrendo in questo modo a colmare un gap della letteratura sull'argomento. Infatti, se sul tema della co-creazione di valore si è sviluppata negli ultimi anni un'ampia letteratura, anche con riferimento al problema delle modalità di misurazione del valore co-creato, è anche vero che ancora pochi sono i contributi che riguardano l'ambito turistico e, segnatamente, quelli che fanno riferimento al tema della rilevanza dei processi di collaborazione e apprendimento tra gli attori di una destinazione.

L'assunto di base da considerare nel contesto del turismo è che tra i diversi attori di una destinazione che a vario titolo partecipano alla costruzione di una offerta turistica coordinata e competitiva, il soggetto pubblico è quello che, per ragioni istituzionali, deve favorire e stimolare processi di collaborazione e di apprendimento di tutti gli attori presenti nel contesto di riferimento. Nondimeno, il soggetto privato, nel considerare il soggetto pubblico come un "fornitore di servizi" in diversi casi lo valuta inefficiente e, almeno con riferimento a diverse esperienze italiane e sarde, poco affidabile, tanto che prima di farsi coinvolgere in azioni definite di coordinamento, se non si estrania del tutto, spesso vi partecipa con molta circospezione se non con esplicita diffidenza.

Questo implica che, in qualche modo, si instaura tra il soggetto pubblico e gli altri attori della destinazione una relazione assimilabile, *mutatis mutandis*, a quella che caratterizza il rapporto impresa – cliente, in cui è la prima che deve “sedurre” e “conquistare” il secondo. Il soggetto pubblico che vuole perseguire una prospettiva di co-creazione del valore, nella costruzione di una offerta turistica coordinata e competitiva, dovrebbe quindi coinvolgere gli altri attori dell’offerta secondo modalità “analoghe” a quelle con cui l’impresa favorisce il coinvolgimento del cliente finale, ponendolo al centro della relazione così da renderlo protagonista delle scelte di governo della destinazione, creando pertanto condizioni di consonanza e, se possibile, di risonanza sistemica.

Da questo assunto scaturiscono, pertanto, le ulteriori seguenti domande di ricerca:

RQ3: Qual è la percezione dei diversi attori dell’offerta turistica in ordine ai processi di collaborazione e apprendimento stimolati e promossi dalle organizzazioni turistiche pubbliche ai diversi livelli territoriali?

RQ4: È possibile riscontrare processi di collaborazione e apprendimento che diano luogo a forme di coordinamento dell’offerta turistica da parte di privati che, supponendo a carenze di contesto, sono e possono essere di esempio anche per altri soggetti su scala più ampia?

Per rispondere ai diversi quesiti di ricerca il libro è suddiviso in due parti, una di carattere teorico generale sul tema della co-creazione di valore e le sue determinanti (i primi due capitoli) con la quale, nel secondo in particolare, si risponde alle domande RQ1 e RQ2, la seconda di tipo operativo-specialistico (ulteriori tre capitoli) nella quale, traendo spunto dall’impianto della prima parte, si risponde prima alla domanda RQ3 con i risultati di una indagine di tipo quantitativo-descrittivo e a quella RQ4 con una cross case analysis nella quale si dà conto di quattro casi che sono da considerare in controtendenza rispetto alla analisi

precedente, sempre estrapolati dalla stessa realtà sarda. L'esame combinato di queste due analisi mostra la varietà delle situazioni presenti a livello locale anche in uno stesso circoscritto contesto territoriale.

In particolare, il primo capitolo si sofferma sui principali contributi teorici in tema di creazione e di co-creazione del valore per capire come si sia passati da una visione autoreferenziale dell'impresa, centrata esclusivamente sulla dimensione dell'efficienza interna al sistema organizzativo, ad una ecosistemica in cui tale ricerca deve trovare contemperamento, in termini di consonanza e risonanza, con gli interessi di altri soggetti, individuali e organizzativi, esterni alla singola organizzazione considerata, portatori di interessi non solo economici ma anche ambientali, sociali e culturali. Questo processo di ampliamento di visione e dei confini organizzativi, dell'impresa come di altre realtà organizzative, è alla base della nascita della teoria del valore co-creato, co-prodotto e co-goduto. In tale ambito nella parte conclusiva del capitolo l'enfasi è posta proprio sulle risorse di collaborazione e apprendimento (definite *operant*), quali pilastri della co-creazione, senza le quali risulta difficile e improbabile attivare processi di co-creazione per la valorizzazione della dotazione di risorse naturali, ambientali, antropiche, culturali ecc. (risorse *operand*) di un determinato contesto, aziendale, interaziendale o territoriale.

Appurato che apprendimento e collaborazione sono "l'essenza" dei processi di co-creazione nel secondo capitolo ci si sofferma invece sul problema, metodologico, di come misurare queste dimensioni, di quali siano cioè le attività che, se realizzate, possono permettere di attivare processi virtuosi di tipo collaborativo, di crescita delle capacità e delle competenze e, in sintesi, di poter essere proattivamente innovativi; in tal senso si propone un modello di analisi di tali dimensioni che rispetto ad altri approcci proposti in letteratura, ne rappresentano un completamento e un arricchimento.

Nel terzo capitolo, che dà inizio alla seconda parte, dopo aver messo in evidenza la rilevanza dell'esperienza del viaggiatore

come base per la progettazione dell'offerta turistica di una destinazione, ci si sofferma sull'importanza di adottare un approccio ecosistemico di *destination management* per creare, anche in un'ottica *supply side*, i presupposti della diffusione di una cultura della collaborazione e dell'apprendimento tra i diversi attori territoriali interessati ad innescare duraturi e sostenibili processi di creazione del valore.

Il quarto capitolo illustra i risultati dell'indagine svolta in Sardegna e condotta attraverso la somministrazione di un questionario strutturato per accertare la percezione del grado di collaborazione e apprendimento presso gli operatori pubblici e privati che a vario titolo concorrono alla definizione dell'offerta turistica sarda. I risultati raccolti danno conto di una realtà in cui prevalgono percezioni negative in ordine alle attività poste in essere per implementare processi di tipo collaborativo, il che dimostra non solo quanto difficoltoso e non scontato sia il processo di collaborazione tra gli attori di una destinazione turistica, ma quanto presidiare e monitorare questa dimensione sia fondamentale per la definizione di appropriate strategie di crescita culturale e professionale di tutti gli attori interessati di un determinato contesto.

Nel quinto e ultimo capitolo, come già indicato, vengono presentati, utilizzando la metodologia dell'analisi incrociata dei casi, quattro esperienze in cui le attività volte ad implementare processi di collaborazione e apprendimento mostrano risultati incoraggianti e da considerare come esempi cui ispirarsi. Anche in questo caso il confronto è stato fatto utilizzando le stesse dimensioni del modello presentato nelle parti precedenti.

La scelta di inserire dei casi di studio, successiva rispetto al momento in cui è stata realizzata l'indagine sul campo, è stata determinata dalla necessità di verificare se i dati quantitativo-descrittivi trovassero riscontro anche con riferimento a dimensioni più ridotte rispetto a quella territoriale complessiva della Sardegna.

Il volume costituisce una novità nel panorama degli studi sul tema della collaborazione e dell'apprendimento in ambito turi-

stico e, in particolare, nella modalità di concepire il rapporto tra attori che concorrono all'offerta turistica della destinazione e tra questi e il soggetto chiamato a coordinare la stessa in una prospettiva manageriale.

Sotto questo profilo il libro concorre ad ampliare la letteratura scientifica sull'argomento e rappresenta, nel contempo, un'occasione di riflessione per chi è chiamato a compiti manageriali sia in ambito pubblico che privato poiché sottolinea la complessità del processo di co-creazione del valore e dei sottostanti processi attraverso cui si sviluppano collaborazione e apprendimento tra i diversi attori territoriali chiamati a progettare, organizzare e realizzare un'offerta turistica attrattiva e sostenibile. Nondimeno il libro è indirizzato anche agli studenti che possono trovare utili spunti di riflessione sia su questioni valoriali che comportamentali utili alla propria formazione.

PARTE I
Dalla creazione alla co-creazione del valore



1. Assunti teorici ed elementi definatori

1.1. L'evoluzione del concetto di valore

Secondo il sociologo e antropologo statunitense Clyde Kluckhohn (1951) un valore è un concetto che appartiene alla sfera del “desiderabile”, esplicito o implicito, che distingue un individuo o caratterizza un gruppo, e che influenza la selezione tra modalità, mezzi e i fini d'azione possibili. In questo senso i valori possiedono una dimensione normativa, poiché indicano una prospettiva da perseguire. Nello specifico poi i valori possono essere considerati sotto molteplici dimensioni: affettiva (in tal senso indicano il desiderabile e quando interiorizzati, se trasgrediti, sono all'origine dei sensi di colpa), cognitiva (legati cioè alla conoscenza e alla valutazione) e selettiva (poiché influenzano le scelte e l'orientamento di individui e gruppi).

Il valore è quindi un concetto teorico (un costrutto), cioè un termine astratto utilizzato per descrivere un fenomeno reale di interesse teorico (Bagozzi e Edwards, 2000). In ambito economico aziendale il concetto di valore è presente fin dalle origini, ma il suo significato è cambiato nel corso del tempo, ampliandosi nei contenuti semantici e nelle modalità di osservazione e misurazione. Esso, pertanto, può essere analizzato avendo ben presenti le caratteristiche di multidimensionalità, contestualità, relatività, soggettività e dinamicità, come si cerca di evidenziare nelle pagine che seguono.

1.1.1. Il concetto di valore "economico"

Il principio della "creazione del valore" nasce all'interno della teoria dell'impresa e si configura come «un prodotto tipico della cultura manageriale anglosassone» che, pur affondando le radici più antiche nei contributi di fine Ottocento e primi del Novecento¹, ha avuto successo negli anni '80 del secolo scorso principalmente negli Stati Uniti e che agli inizi degli anni '90 in Europa ancora faticava a ricevere i necessari riconoscimenti (Guatri, 1991, p. 5). Sempre secondo Guatri tale principio era espressione dell'area della finanza e legato a concetti complessi (valore del capitale economico, diffusione del valore, considerazione dell'interesse dell'azionista, ecc.) non facilmente assimilabili allora nel contesto europeo.

Un altro contributo importante è stato quello di Doyle (2000), il quale sostiene che l'obiettivo fondamentale che l'impresa deve perseguire è quello di creare valore per la proprietà. La crescita di tale quantità può essere misurata dalla differenza fra il valore di bilancio (o il valore nominale delle azioni, in caso di società di capitali) e il valore di mercato dell'azienda. Tale differenziale è influenzato dalle aspettative di redditività futura o, più precisamente, dal rendimento atteso del capitale investito. Di conseguenza, tutti gli investimenti, compresi quelli di marketing, devono essere valutati e guidati in funzione del rendimento atteso per il capitale investito. L'indicatore utilizzato dai sostenitori di tale impostazione è il valore attuale netto (VAN) del flusso di

¹ Il Guatri, nel richiamare le origini della teoria del valore del capitale parte dal contributo di Irving Fisher (1906, 1907 e 1911), secondo cui il valore del capitale (W) deriva dall'attualizzazione del flusso dei redditi futuri che esso è capace di generare e che si contrappone al costo C dell'investimento, fino ad arrivare a Gino Zappa (1946) che, accogliendo molte delle nozioni proposte nel mondo anglosassone, definisce il valore del capitale economico in funzione dei redditi attesi, così che l'accrescimento di questi ultimi significa, *coeteris paribus*, anche accrescimento del capitale economico (Guatri, 1991, p. 15).

cassa che si prevede di ottenere in un certo periodo a seguito di un investimento. Questa teoria, pertanto, sostiene che la finalità da assegnare all'impresa sia quella di far crescere il suo valore economico, inteso come investimento. Affinché questo valore cresca nel corso del tempo, tuttavia, è necessario che esso esca dai confini aziendali per trasferirsi nel valore di mercato, cioè sui prezzi delle azioni. Ecco perché, in concreto, il fine ultimo dell'impresa sarebbe quello di massimizzare il suo valore espresso in termini di capitalizzazione di borsa o di valore di mercato (Guatri, 1991, p. 6). In sostanza, si guarda all'azienda come un investimento redditizio che anche il mercato deve recepire come tale, investimento il cui rendimento sarà lo strumento di giudizio che il mercato darà all'impresa. Si tratta di una visione orientata al futuro perché ciò che conta non è più tanto il differenziale tra i ricavi e i costi ma la potenzialità di produrre nel corso del tempo risultati sempre migliori.

Il successo iniziale di questa teoria negli Stati Uniti si deve al fatto che in tale contesto economico è il mercato il giudice dell'operato di chi gestisce l'impresa – quasi sempre una *public company* con soggetto economico di tipo manageriale – per cui il management rivolge naturalmente la sua attenzione non solo alla creazione di valore dell'azienda ma, soprattutto, alla sua diffusione. L'investitore azionario, pertanto, non solo aspira al dividendo ma ha un forte interesse anche alla crescita del corso delle azioni. In questa prospettiva la creazione del valore e la sua diffusione diventano il fine aziendale che, superando il concetto di massimizzazione del profitto, meglio si coniuga con le motivazioni comportamentali del soggetto economico manageriale.

Questo approccio trova forza nella sua praticità, legata al perseguimento dell'efficacia dell'azione aziendale, e deriva dal porre la propria principale attenzione sulle aree strategiche d'affari e sulla loro capacità di generare o distruggere valore. L'implicazione che ne deriva è che saranno meritevoli di attenzione, sotto forma di allocazione delle risorse, solo quelle aree di affari capaci

di generare valore, mentre le altre dovranno subire necessariamente riduzioni se non disinvestimenti totali, proprio perché distruggono valore aziendale. A partire da questo presupposto, nella teoria della creazione di valore si esprime anche la natura contingente e pragmatica della gestione: «nessun ramo di attività, per quanto radicato nella storia dell'impresa, è mai al riparo da un giudizio negativo». Ciò è coerente con l'idea che l'organo di governo dell'impresa da un lato operi con criteri di continua e sistematica vigilanza e, dall'altro, sia valutato e remunerato in funzione dei risultati conseguiti in termini di valore creato (Guatri, 1991, p. 8).

1.1.2. L'emergere di nuove dimensioni del valore

L'idea di fondo che sta alla base della teoria tradizionale di creazione e diffusione del valore è quella di tipo "utilitaristico", secondo la quale un'impresa crea valore quando progetta e realizza risposte utili ai bisogni dei consumatori (il mercato), utilizzando in modo efficiente ed efficace le risorse disponibili e misurando tale valore attraverso indicatori di derivazione contabile.

Questo approccio, tuttavia, manifesta i propri limiti in connessione con le dinamiche di cambiamento caratterizzanti la società in generale e il mondo economico in particolare. Tra questi ultimi, l'affermarsi nelle imprese e nelle organizzazioni in genere della componente immateriale su quella materiale, nonché l'importanza crescente della «progettualità di beni ad alto valore d'uso» e «l'insorgere di nuovi e indeterminati profili di rischio» appaiono tra quelli più rilevanti (Lombardo, 2005, p. 2). Tuttavia, ciò che ha determinato la necessità di un cambio di paradigma è stato il fatto che è entrata in crisi la convinzione secondo la quale il valore viene creato solo se massimizza le attese dell'azionista, come sostenuto anche in epoca contemporanea da studiosi come Modigliani e Miller (1958), Friedman (1992) e Rappaport (1986, 1997). Le principali e più autorevoli critiche a questo caposaldo

dell'economia e dell'economia aziendale, sono quelle espresse da studiosi come Luciano Gallino (2005, 2006), Stefano Zamagni (2006) e Lorenzo Caselli (2005).

Gallino, in particolare, sottolinea come il porre l'attenzione solo sugli interessi degli azionisti e, segnatamente, su chi detiene le quote maggiori, ignorando di fatto quelli di qualsiasi altro soggetto, qualifica quell'impresa come "irresponsabile"; per l'autore questo comportamento «non è dovuto a opzioni personali dei manager», bensì al modello di impresa affermatosi dagli anni '90 in poi, nonché «dalla volontà dei principali azionisti, tra i quali predominano gli investitori istituzionali» (Gallino, 2005). Irresponsabile, pertanto, è secondo l'autore quell'impresa che

al di là degli elementari obblighi di legge suppone di non dover rispondere ad alcuna autorità pubblica e privata, né all'opinione pubblica, in merito alle conseguenze in campo economico, sociale e ambientale delle sue attività (Gallino, 2005, p. VII).

A dimostrazione di questa tesi l'autore porta diversi esempi di come il modello di creazione del valore perseguito a cavallo degli anni Novanta e dei primi del Duemila abbia addirittura generato "distruzione del valore" con costi sociali di dimensioni davvero notevoli. Le ragioni addotte a giustificazione di questo approccio, che mette in cima alle priorità del management la massimizzazione del valore per gli azionisti, indipendentemente dalle conseguenze per altri portatori di interesse, soddisfano tre esigenze fondamentali:

a) «rendere stabile ed elevata la redditività finanziaria netta, sia in termini di profitti che di plusvalenze»; b) «comprimere il costo diretto e indiretto del lavoro dipendente»; e c) «costruire catene di produzione del valore in cui ogni anello presenti il minimo costo e la massima redditività possibili a livello mondiale» (Gallino, 2005, p. 151).

In particolare, tra i principali costi sociali individuati dall'autore, derivanti dalla soddisfazione delle sopra indicate esigenze,

si trovano: l'elusione e l'evasione delle imposte; la produzione di insicurezza socio-economica mediante la precarizzazione del rapporto di lavoro e la moltiplicazione del lavoro informale; l'adozione di pratiche ostili alle organizzazioni sindacali e ai diritti dei lavoratori; il trasferimento di quote importanti del PIL dal lavoro al capitale, con l'aumento delle diseguaglianze di reddito e di ricchezza; l'esternalizzazione dei costi sociali e ambientali generati dalla costruzione nello spazio di lunghissime catene di creazione del valore che ampliano a dismisura, su scala globale, i flussi delle materie prime, semilavorati e componenti da trasferire tra le unità produttive (Gallino, 2005, pp. 151-152).

Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca anche la riflessione dell'economista Zamagni, che definisce irresponsabile l'impresa che non crea valore per i diversi stakeholder e a volte lo distrugge, anche attraverso il crescere di comportamenti illegittimi, quando non di vere e proprie frodi, perpetrate a danno dei lavoratori, dei risparmiatori, degli azionisti di minoranza, dei consumatori e dell'ambiente. Per arrivare a queste conclusioni Zamagni parte dalla critica dell'approccio *mainstream* all'economia politica, criticandola per aver sempre escluso dalla sua analisi i contributi comportamentali e relazionali, lasciando invece ad altre discipline (filosofia morale, psicologia, sociologia) il compito di occuparsi delle motivazioni intrinseche al comportamento dei soggetti umani (Zamagni, 2005, p. 5).

In ambito organizzativo e manageriale le cose stanno ben diversamente. La prospettiva comportamentale che trova riscontro nei contributi di George Homans (1950), è stata poi ripresa in epoche più recenti da diversi studiosi (Scott, 1981; Duck, 1994; De Michelis, 1995; Melis, 1999; Caselli, 2005). Di fondamentale importanza sono i contributi derivanti dagli studi sui sistemi che hanno permesso di approfondire, prima di tutto sul piano metodologico, la natura e la dinamica evolutiva del sistema impresa, mentre gli approfondimenti sviluppatisi nel marketing hanno posto la questione del rapporto tra impresa e cliente prima e con i diversi portatori di interesse poi.

Per quanto riguarda gli studi sui sistemi non si può non sottolineare il grande contributo offerto dall'approccio sistemico prima (Bertalanffy Von, 1969; Usai, 1972 e 1990) e da quello sistemico vitale poi (Golinelli, 2000), che hanno permesso di considerare nel contempo, oltre che la natura composita del sistema "impresa/organizzazione", anche le dinamiche interne ed esterne alle stesse, nonché le interazioni tra interno (impresa o organizzazione) ed esterno, rappresentato quest'ultimo dalla moltitudine di "sovrasisemi" con cui la singola organizzazione entra in relazione, nonché le diverse modalità con cui tali interazioni possono esplicarsi (Golinelli, 2000 e 2010; Barile e Golinelli, 2008; Barile, 2012). Di particolare rilievo è il contributo dell'approccio sistemico vitale (ASV) per il tramite del quale si sottolinea l'importanza strategica della funzione di governo delle organizzazioni rispetto alla quale, pur non emarginando il ruolo dell'*intuitus personae*, conoscenza e razionalità possono essere ingredienti fondamentali, ancorché non esclusivi (Golinelli, Proietti e Vagnani, 2011, p. 5-6). In tale prospettiva teorica il valore emerge dalla capacità del sistema di costruire relazioni di consonanza e risonanza sia all'interno che nell'interazione con altri sistemi e sovrasisemi². La capacità di organizzare le relazioni, pertanto, delinea l'efficienza dell'azione di governo, che è una caratteristica dei sistemi vitali e che contribuisce sia all'equilibrio del sistema (punto di vista interno), sia alla soddisfazione dei sovra-sistemi (punto di vista esterno) (Barile e Polese, 2010, p. 34).

La natura umana e sociale delle organizzazioni in genere, e delle imprese in particolare, è ben messa in evidenza da Lorenzo

² La consonanza riguarda le relazioni e i rapporti tra sistemi in termini di reciproca compatibilità e di una spiccata capacità a raccordarsi tra di loro, presupposto di qualsiasi relazione. Si tratta pertanto di una condizione potenziale, di tipo statico. La risonanza, invece, trasforma la compatibilità sistemica in vera e propria sintonia di finalità, per giungere a una qualità ottimale e reale dell'interazione, consistente in livelli sempre più elevati di fiducia e condivisione di orientamenti e prospettive tra i sistemi interagenti. (Golinelli, 2000; Barile, 2006; Barile, Polese, 2010)

Caselli che sottolinea un aspetto spesso trascurato, quello in base al quale non si crea valore in un contesto di mercato dove c'è libertà ma non c'è uguaglianza, perché i due pilastri di una democrazia moderna, afferma l'autore, risiedono proprio in questi due elementi (Caselli, 2005). Questo studioso approfondisce in modo particolare il concetto di "democrazia economica", intendendo con tale espressione

un progetto che oltre alla definizione di precise regole per il mercato, si proponga l'attivazione di processi partecipativi sul versante sia della gestione sia del controllo del sistema economico, nonché il consolidamento dello stato sociale, facendo interagire dimensioni pubbliche e dimensioni privato-sociali (Caselli, 2005, p. 46).

Ecco quindi che l'impresa, ma il discorso può essere esteso a qualsiasi tipo di organizzazione, non solo produce beni e servizi per il mercato ma, in particolare,

relazioni di convivenza che si manifestano al suo interno e in rapporto all'ambiente. Ne consegue che la responsabilità sociale dell'impresa è chiave interpretativa e normativa dell'essere e del fare impresa (Caselli, 2005, p. 46).

La responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni in genere si configura come un modo di operare opposto a quello che tende a massimizzare la propria funzione di utilità. Non c'è, infatti, correlazione tra produzione di maggiore reddito, che pure genera utilità, e maggiore felicità e benessere degli attori, soprattutto se questo reddito cresce in modo fortemente squilibrato. Gli studiosi dell'economia della felicità, al contrario, evidenziano come questa non derivi dal possesso o dall'acquisto dei beni, ma dalle relazioni umane che si generano tra i soggetti che entrano in relazione (Bruni e Zamagni, 2004).

Altro elemento fondamentale che ha messo in crisi il tradizionale modello di creazione del valore è il diverso ruolo della

“conoscenza”, non più considerata come “una” tra le tante risorse utili per la gestione organizzativa, ma come «la caratteristica essenziale, l’elemento fondante dell’esistenza dell’impresa e del processo di creazione del valore» (Vicari, 2008, p. 54). In linea con questa impostazione altri hanno osservato che in «un capitalismo costruito sul lavoro della mente, il valore è generato proprio trasformando e utilizzando pensieri, emozione, identità» (Rossi, 2014, p. 17) e che a essere rilevante non è la conoscenza incorporata negli oggetti, quanto quella che fluisce, costantemente e quotidianamente, nelle interazioni tra i diversi attori economici:

l’economia della conoscenza non riguarda i processi cognitivi della singola impresa, ma quelli della filiera cognitiva, ossia dell’insieme di operatori che si scambiano la conoscenza attraverso le diverse fasi della catena, passando dalla produzione, alla propagazione e all’uso (Rullani, 2004, p. 27).

La conseguenza logica derivante dalla crescente importanza della conoscenza quale leva fondamentale dei processi di creazione e diffusione del valore è che il vantaggio competitivo di un’impresa, ma il discorso può essere esteso ad altre organizzazioni e anche ai territori, è *relationship-based*, dipendendo non più dalle sue risorse interne, ma soprattutto «dalle relazioni che riesce a creare, capitalizzando il suo patrimonio fiduciario» (Castaldo, 2002, p. 51).

1.1.3. *Dal valore creato al valore percepito*

Un passaggio importante nell’evoluzione del concetto di valore viene dai ricercatori di marketing che hanno posto l’accento sul concetto di “valore per il cliente” in quanto «centrale per l’analisi e la gestione dei processi di scambio e delle relazioni con la domanda» (Raimondo e Miceli, 2005, p. 75). È in tale contesto di ricerca che si afferma il concetto di “valore percepito”, scatu-

rente dal dinamico (Parasuraman, 1997) e personale confronto tra l'insieme dei benefici derivanti da un determinato e specifico prodotto/servizio e l'insieme dei sacrifici (monetari e non) necessari per la fruizione dello stesso (Zeithaml, 1988; Valdani, 1989; Valdani, Busacca, Costabile 1994; Costabile, 1996; Raimondo e Miceli, 2005), in rapporto ad altre proposte di valore (Holbrook, 1999).

L'analisi della letteratura sul valore permette di evidenziare le seguenti caratteristiche (Raimondo e Miceli, 2005, p. 81):

- a) il valore è un costrutto multidimensionale: benefici e costi sintetizzano le diverse componenti che analiticamente entrano nella valutazione personale del cliente (*multidimensionalità*);
- b) la percezione delle componenti del valore che entrano nella valutazione è specificamente riferita ad un prodotto o ad una marca (*product o brand specific*);
- c) la percezione del valore è relativa, dal momento che scaturisce da un confronto effettuato dal singolo individuo in rapporto alle proposte di altri concorrenti (*relatività*);
- d) la percezione del valore è soggettiva, dal momento che il confronto tra le stesse alternative di scelta determina valutazioni differenti da parte di soggetti diversi (*soggettività*);
- e) la percezione del valore, riferita ad una stessa proposta, varia nel tempo in funzione di elementi interni al consumatore (in virtù del processo di apprendimento continuo derivante dalle informazioni che acquisisce o del suo stesso stato d'animo) o esterni ad esso (per effetto di cambiamenti legati alla innovazione tecnologica, ai cambiamenti di mercato o della situazione economica generale, alle modifiche socio-culturali che indirizzano le aspettative e i desideri delle persone) (*variabilità*). Come è stato opportunamente rilevato «il peso attribuito alle componenti del valore cambia nel tempo» (Raimondo e Miceli, 2005, p. 81).

La rilevanza di una teoria scientifica

Affinché un concetto (nel nostro caso il valore) sia significativo sul piano della comprensione dei fenomeni e su quello dell'adozione di decisioni e azioni da mettere in pratica, è utile percorrere, sul piano del metodo, quanto suggeriscono Bagozzi e Edwards (2000) a proposito del modo di considerare una teoria scientifica. Essi, infatti, sostengono che ogni teoria si suddivide in due parti:

- a) quella che specifica le relazioni tra concetti teorici (o costrutti) – nel nostro caso la relazione tra collaborazione e apprendimento da un lato e valore dall'altro – e
- b) quella che descrive le relazioni tra costrutti e misure degli stessi, che in questo lavoro riguardano la misurazione dei processi di collaborazione e di apprendimento, il tutto in un contesto specifico rappresentato dalle destinazioni turistiche.

Le ragioni che spiegano la necessità dell'approccio poc'anzi indicato sono date dal fatto che una teoria che si basasse esclusivamente sulla definizione dei concetti senza descriverne le reciproche relazioni e gli indicatori di misurazione risulterebbe quanto meno ambigua e, sul piano pratico, poco utile, col risultato di rendere impossibile la verifica di quella stessa teoria (Blalock, 1971, citato in Bagozzi e Edwards, 2000). In proposito Bagozzi (1984) ha pure posto in evidenza come un costrutto possa essere definito secondo tre distinte modalità, ciascuna utile per evidenziare aspetti differenti (*attribuzionale, strutturale e disposizionale*) con le quali si pone rispettivamente attenzione:

- a) sugli elementi (attributi o caratteristiche o proprietà) che definiscono tale concetto teorico. Nel caso in cui si elenchino tutte queste caratteristiche significa che è stata adottata una modalità di tipo *atomistico*, mentre se gli elementi sono riconducibili ad un gruppo di proprietà possedute dal concetto allora la modalità adottata per individuare gli stessi sarà di tipo *cluster*;
- b) sugli elementi e le relazioni intercorrenti tra gli stessi, così che il significato del concetto sia espresso dalla struttura interna che ne risulta. In tale caso, come evidenziano bene Raimondo e Miceli (2005, p. 91), tale struttura può essere di tre tipi: i) gerarchica; ii) associativa; iii) interattiva;

c) sulla tendenza di un concetto al cambiamento o la sua capacità di influenzare (o essere influenzato da) un altro concetto, definendo in questo modo la sua posizione all'interno di una rete nomologica³. In questo modo un qualsiasi costrutto è definito sulla base delle relazioni con gli antecedenti che lo determinano e con le conseguenze che scaturiscono da esso, permettendo in questo modo di descrivere l'intero fenomeno.

A partire da questa premessa metodologica e dall'analisi della letteratura in tema di valore (Woodall, 2003), si perviene così a definire il concetto di valore in termini attribuzionali, strutturali e disposizionali, per i quali si rinvia al testo degli autori citati in questo approfondimento.

Quando in un contesto relazionale la valutazione tra benefici e sacrifici percepiti risulta positiva per gli attori coinvolti scaturisce per ciascuno di essi una condizione di soddisfazione, che induce gli stessi attori ad essere ben disposti nel ripetere l'esperienza. In ambito di consumo, questa soddisfazione è alla base dei processi di intenzione di acquisto e ri-acquisto e, successivamente, sulla base di una sequenza di esperienze di soddisfazione di fedeltà comportamentale e, infine, di lealtà⁴.

Lo stesso tipo di sequenza poc'anzi richiamata, come viene messo in evidenza in seguito, si può però estendere a qualsiasi tipo di relazione socio-economica e non solo tra impresa e clienti

³ Per rete nomologica si intende un insieme di elementi tra loro legati in modo che le relazioni siano stabili e valide nel tempo secondo una legge universale. La fisica, per esempio, è una scienza nomologica perché governata da leggi che hanno valore universale. Nelle scienze sociali è meno semplice arrivare a definire leggi universali riguardanti il comportamento dei soggetti umani o il sistema delle relazioni tra concetti, pur tuttavia è importante approfondire gli studi per enuclearne, almeno all'interno di un dominio specifico, tali leggi.

⁴ Sul rapporto tra il concetto di valore, soddisfazione e fedeltà si rinvia all'ampia letteratura tra cui si segnalano i contributi di Howard, Sheth, 1969; Oliver, Swan, 1989; Gallarza, Saura, 2006; Lee, Yoon, Lee, 2007; Chen, Tsai, 2008; Chang, Wang, & Yang, 2009; Chen & Chen, 2010; Prebensen, Woo, & Uysal, 2014.

(prospettiva business-to-consumer, B2C), tale che se ne deduce che il concetto di valore percepito può essere utilizzato come un criterio per comprendere e valutare l'efficacia dei processi di collaborazione e apprendimento in un contesto relazionale⁵.

1.2. Verso la co-creazione di valore

Gli studi sinteticamente richiamati in precedenza hanno rappresentato lo sfondo per un nuovo impulso agli studi di management e marketing sfociati agli inizi degli anni Duemila in una nuova teoria, quella del valore co-creato, i cui principali contributi sono riconducibili agli studi di Prahalad e Ramaswamy da un lato e a quelli di Vargo e Lusch che hanno dato luogo al filone della *Service Dominant Logic*.

1.2.1. L'iniziale contributo di Prahalad e Ramaswamy

C.K. Prahalad e Venkat Ramswamy sono gli autori che agli inizi degli anni Duemila, rifacendosi alla letteratura sulla teoria di creazione del valore, hanno posto con lucidità il problema di un cambio radicale di paradigma, rivolgendo la propria attenzione alla necessità non solo di pensare in maniera diversa, ma di agire per co-creare un nuovo mondo di possibilità (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

La fondatezza della necessità di un radicale cambio di rotta nella concezione del valore e del suo processo di creazione e diffusione viene confermata dal paradosso in base al quale, da una parte si osserva che i consumatori, pur avendo a disposizione

⁵ La interpretazione delle relazioni socio-economiche secondo una prospettiva actor-to-actor (A2A), infatti, permette di andare oltre gli schemi del business to consumer (B2C) e business to business (B2B), poiché ciò che conta è il ruolo svolto in una e contingente situazione relazionale.

un ampio ventaglio di possibilità per soddisfare i propri bisogni, appaiono meno soddisfatti, e, dall'altra, che i top manager delle imprese, pur disponendo di maggiori opzioni strategiche, non riescono a creare un maggior valore (Prahalad e Ramaswamy, 2004b). Ciò, secondo gli autori, è dovuto soprattutto ai limiti della teoria tradizionale la quale assegna alla parola "mercato" un duplice significato: un gruppo di consumatori e un luogo di scambio fra impresa e clienti. In sostanza, il mercato nella logica tradizionale è solo un obiettivo verso il quale indirizzare la propria offerta.

A partire da questa concezione si sviluppa l'assunto secondo il quale l'impresa è in grado di decidere ed operare con successo in maniera autonoma, senza interferenze altrui, in tutte le sue attività:

traditional business thinking starts with the premise that the firm creates value. A firm autonomously determines the value that it will provide through its choice of product and services. Consumers represents demand for the firm's offering (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 12).

In altre parole, il cliente-consumatore tradizionale non ha alcuna possibilità di interagire attivamente con l'impresa essendo questo un rapporto che ha inizio solo nel momento in cui avviene lo scambio del prodotto fra chi vende e chi acquista. Il processo di creazione del valore prodotto rimane di stretta competenza dell'impresa e si scambia poi all'esterno di essa, nel mercato. Questa visione, che attribuisce al cliente un ruolo sostanzialmente passivo, di semplice "compratore" di un prodotto pensato e sviluppato da menti altrui, è alla base dello stesso processo di segmentazione e *targeting*.

Ciò che supera questa idea è il radicale cambio di comportamento del "cliente-consumatore". Quest'ultimo, oggi, tendenzialmente è più consapevole delle proprie capacità, dei propri interessi e maggiormente informato, grazie soprattutto alla possibilità fornita dalla tecnologia di accedere a un numero elevato

di informazioni prima non disponibili. Il processo di comunicazione, infatti, non avviene più in maniera unidirezionale dall'impresa verso il cliente, ma diventa sempre di più interattivo e multicanale. Inoltre, sempre grazie allo sviluppo dell'Information Technology, i confini geografici a livello pratico non costituiscono più una barriera e i consumatori tendono in maniera crescente a sviluppare relazioni e scambi di pareri fra loro, anche a distanza di migliaia di chilometri. A questo proposito, si assiste al diffondersi di vere e proprie "comunità tematiche on-line" (Prahalad & Ramaswamy, 2004a, p. 4), nelle quali i partecipanti possono proporre e condividere idee ed esperienze su un determinato prodotto o servizio, in totale autonomia dalle imprese che li realizzano e li commercializzano.

In definitiva, secondo questa impostazione il cliente odierno tenderebbe ad abbandonare la logica passiva di approccio all'impresa e ai suoi prodotti, per diventare sempre di più *consum-attore* (Firat e Dholakia, 2006; Zorino, 2006; Ceccarini, 2008) e *consum-autore* (Morace, 2008), capace di condizionare proattivamente in maniera crescente, con la propria influenza, ogni sistema di business in cui si imbatte, ambito precedentemente di stretto dominio delle imprese.

Il risultato di questo radicale cambio di atteggiamento della clientela si sostanzia nella crescente difficoltà per le imprese di continuare ad agire in modo totalmente indipendente nell'implementazione delle proprie attività, dalla progettazione fino alla distribuzione del prodotto. I due autori sostengono che ci si sta spostando verso un mondo nel quale il valore è il risultato di un'implicita negoziazione tra il cliente individuale e l'impresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p. 7). Come logica conseguenza il valore non è più incorporato nei prodotti che, invece, si configurano come artefatti intorno ai quali i clienti vivono esperienze (Prahalad e Ramaswamy, 2000, p. 83).

In una realtà come quella odierna, dove appare necessario differenziare in maniera crescente le proprie offerte, le imprese

che non colgono questa rivoluzione nel modo di pensare e che continuano a considerare il mercato un'entità esterna ad essa, rischiano di avere come unica arma a disposizione quella di ridurre al massimo i costi delle attività generatrici di valore. La conseguenza è facilmente intuibile: le imprese così concepite godono di vantaggi competitivi fino a quando riescono a mantenere una leadership di costo. Venuta meno quest'ultima, rischiano l'espulsione tout court dal mercato. A seguito di questa "impietosa" analisi sullo stato di salute delle imprese tradizionalmente concepite sul modello della catena di valore, essi propongono un "antidoto al dilemma" (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p. 7): l'adozione di un approccio che tenda a favorire la partecipazione attiva del cliente allo stesso; alla fine il valore creato sarà il risultato dell'azione congiunta (da qui il termine "co-creazione") delle esperienze dei due attori. È chiaro che tale processo si può attivare unicamente attraverso lo studio e l'analisi sistematica delle relazioni che si instaurano tra cliente e impresa e necessita, pena il totale insuccesso, di un autentico e sincero modo di pensare e di fare da parte dei manager d'impresa: questi ultimi, in particolare, dovrebbero rinunciare alla logica orientata unicamente al prodotto e al profitto per focalizzarsi invece sulla possibilità di ritagliare sul cliente il molteplice ruolo di co-produttore (assieme all'impresa), *consum-autore* e *consum-attore*.

Il significato della co-creazione di valore nel rapporto medico-paziente

Al fine di far comprendere la pregnanza del concetto di valore co-creato nell'esperienza di interazione tra le parti, Prahalad e Ramaswamy propongono l'esempio del rapporto tra medico e paziente. In breve, mentre in passato si assisteva ad un rapporto a senso unico, dove il medico visitava il paziente, formulava oggettivamente la propria diagnosi e assegnava una determinata terapia, oggi gli individui, ancorché senza competenze specialistiche, non si rassegnano a svol-

gere un ruolo passivo: essi ritengono di avere le competenze di base per dialogare col medico e per conoscere e discutere con lui le varie modalità di trattamento. Ovviamente, come nel caso delle aziende, questo radicale mutamento nel modo di porsi del cliente-paziente rappresenta un duro colpo, a volte con conseguenze imprevedibili, alle tradizionali convinzioni e modalità di approccio di routine del medico. Tuttavia, il medico accorto e intelligente, così come l'impresa lungimirante, una volta preso atto delle mutate condizioni ambientali, deve essere in grado di cogliere i vantaggi potenzialmente sfruttabili nel nuovo contesto: un paziente consapevole di sé e di ciò a cui va incontro è un paziente migliore, nel senso che è in grado di affrontare in maniera più idonea il trattamento.

Dall'esempio si evince che per il paziente il valore non è tanto rappresentato dalle medicine, dall'ospedale o dalla capacità del dottore, bensì dalla esperienza di interazione con il medico basata su una modalità di trattamento condivisa che prenda in esame le sue (del paziente) peculiari esigenze (Pralhad & Ramaswamy, 2004a, p. 6-7).

L'esempio serve ai due autori per far emergere il concetto secondo il quale ciò che sta alla base del valore unico per ogni consumatore è la loro peculiare e (probabilmente) irripetibile esperienza. La qualità e la spendibilità di tale esperienza dipendono dalle modalità di interazione e dal grado di coinvolgimento che, a sua volta, viene co-creato tra il dottore e il paziente. Ovviamente l'esperienza varia da paziente a paziente e si inserisce in una cornice dove ogni singolo paziente può creare la propria personale esperienza. In definitiva, secondo i due autori, è possibile standardizzare i prodotti, ma non le esperienze di co-creazione, che permangono uniche e difficilmente replicabili.

All'analisi del cambiamento delle condizioni ambientali di operatività delle imprese gli autori fanno seguire la proposta di un modello basato su quattro pilastri, utilizzabili dalle imprese per costruire un contesto di co-creazione con i clienti: il DART, acronimo di dialogo, accesso, valutazione del rischio e trasparenza (Pralhad e Ramaswamy, 2004a, pp. 23-31). Tanto più i manager si ispireranno al DART nella loro attività quotidiana, tanto

più potranno costruire un contesto di co-creazione. Una breve sintesi del significato attribuito ai “pilastri” del modello aiuta a comprendere pienamente l’importanza di investire in queste che sono da considerare vere e proprie “competenze manageriali”.

Il *dialogo* si sostanzia nella propensione alla interazione, in un profondo impegno di ascolto reciproco, nella totale immedesimazione e nella capacità di operare ognuno nelle vesti dell’altro attore (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 23). Dal punto di vista dell’impresa il dialogo non presuppone solo il ricevimento delle istanze del cliente (che in ogni caso, ancora oggi purtroppo in molti casi manca), ma è necessario sviluppare, attraverso le diverse esperienze, una completa empatia col cliente-consumatore, che consenta all’impresa di cogliere gli aspetti sociali, emozionali e culturali di ciascuna di esse. Il rapporto basato sul dialogo pone i due attori principali (imprese e clienti) non più su un piano gerarchico, tipico della visione tradizionale del valore, ma li riconfigura come due *problem solver* che stanno sullo stesso livello (Prahalad & Ramaswamy, 2004a e 2004b). Al fine di poter sprigionare tutte le proprie potenzialità, il dialogo fra attori dovrebbe dispiegarsi su argomenti che coinvolgano entrambi i protagonisti, svilupparsi in un ambiente idoneo (gli autori lo definiscono “forum”) e, infine, basarsi su un sistema di regole, sia di natura esplicita che tacita, che consenta un’interazione ordinata e produttiva (Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

L’*accesso* è spiegato contrapponendo ad esso il concetto di proprietà, dal quale differisce totalmente: il valore, in altre parole, non si sperimenta solo con l’acquisizione della proprietà di un bene, ma anche con l’accesso alla fruizione della risorsa (bene o del servizio) secondo modalità spazio-temporali proprie, il che vuol dire possibilità di accesso in momenti diversi utilizzando il punto di contatto (*touch point*) più comodo per l’utente cliente. L’accesso è, pertanto, strettamente connesso con le modalità di fruizione di beni, servizi, informazioni e strumenti di valutazione. Più in generale si può affermare che ciò a cui ambiscono i

clienti consumatori tende ad essere sempre di più l'accesso a determinate esperienze positive di consumo, e non necessariamente il possesso della proprietà dei beni o servizi che originano tali esperienze. Di converso, si osserva che ancora troppe imprese rimangono concentrate in un approccio basato sulla creazione e sul trasferimento della proprietà di un bene, secondo modalità spazio-temporali fortemente vincolanti.

Il terzo pilastro del modello riguarda la *trasparenza*, cioè la possibilità di instaurare relazioni basate sulla reciprocità dei vantaggi e sulla condivisione delle risorse (operandi e operanti) a partire, in particolare, dalla disponibilità di informazioni utili ad una valutazione dei vincoli e delle opportunità insiti in ogni rapporto. Ora, se si guarda al tradizionale approccio al mercato da parte delle imprese, Prahalad e Ramaswamy osservano che «companies have traditionally benefited from information asymmetry between the consumer and the firm» (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 30). I consumatori, infatti, in passato non disponevano delle informazioni rilevanti circa i prezzi e i costi dei prodotti e i reali margini di profitto delle imprese. Oggi, invece, il flusso di informazioni cui si può accedere è estremamente ampio e questo si deve in particolare alla disponibilità di tecnologie che aboliscono questi limiti, favorendo la realizzazione di ciò che nei manuali di economia rappresentava solo un modello teorico: quello della concorrenza perfetta. La conseguenza è che operare per costruire relazioni più trasparenti significa costruire un sistema sociale ed economico maggiormente improntato alla fiducia reciproca.

Il quarto pilastro del modello di co-creazione riguarda l'assunzione di responsabilità derivante dalla capacità di *valutazione dei rischi* derivanti dall'interazione e dalla fruizione di un determinato bene o servizio. Si tratta, anche in questo caso, di scardinare il tradizionale approccio in base al quale la separazione tra impresa e cliente poneva quest'ultimo nella condizione di "affidarsi" totalmente all'impresa nella soddisfazione delle proprie esigenze. In tale ambito, tuttavia, l'impresa ha di norma

privilegiato un approccio col cliente basato esclusivamente sulla presentazione dei benefici derivanti dall'esperienza di acquisto di quel *brand*, magari esaltandoli oltre misura rispetto ai rischi connessi con la stessa e che in molti casi, per ragioni opportunistiche, non venivano neppure evidenziati. A differenza del passato, come già osservato in precedenza, il consumatore vuole essere informato oltre che dei benefici e dei vantaggi anche dei potenziali rischi che derivano dall'esperienza di consumo di quel prodotto o *brand*, vuole in altre parole avere ogni informazione utile per poter "acconsentire" all'esperienza che andrà a fare. Il cliente, esattamente come il paziente di cui all'esempio citato in precedenza, ritiene di avere il diritto di partecipare alle decisioni e di scegliere, imponendo all'impresa una corretta e completa informazione circa i rischi cui va incontro. Tale rassegna non deve fornire «just data, but appropriate methodologies for assessing the personal and societal risk associated with the products and services» (Prahalad e Ramaswamy, 2004a, p. 29).

Riprendendo la visione sistemica del modello, si ritiene che la combinazione simultanea dei quattro "pilastri" poc'anzi esaminati consenta all'impresa di sviluppare nuove capacità e di coinvolgere maggiormente nella vita aziendale i consumatori, sino a renderli veri e propri collaboratori della stessa (Figura 1).



Figura 1 - I pilastri delle interazioni per la co-creazione di valore.

Fonte: Traduzione da Prahalad e Ramaswamy, 2004a

A puro titolo di esempio, si può facilmente osservare che la trasparenza incoraggia il dialogo proficuo con i clienti. Allo stesso modo, la combinazione fra accesso e trasparenza consente di incrementare la capacità dei consumatori di adottare scelte consapevoli. Inoltre, l'azione congiunta di dialogo e di accesso fa emergere maggiormente la capacità di sviluppare e di stabilizzare comunità tematiche che si propongono di fornire elementi utili su un determinato prodotto. Infine, l'unione fra trasparenza e valutazione dei rischi consente di implementare la capacità di progettare e sviluppare congiuntamente solidi rapporti fiduciari.

In sintesi, nella prospettiva della co-creazione gli utilizzatori collaborano attivamente con i produttori e questo può avvenire nelle diverse fasi del ciclo produzione-distribuzione-consumo: può infatti riguardare l'ideazione, l'implementazione, la fruizione e perfino la promozione dei prodotti o servizi co-creati.

I due autori tengono a precisare, inoltre, che co-creare non è una semplice esternalizzazione di attività (nel caso specifico, a vantaggio dei clienti) e neanche una sterile rappresentazione scenografica di eventi tesi alla fidelizzazione della clientela sui propri prodotti. In altre parole, la co-creazione di esperienze uniche ha una valenza ben più rivoluzionaria e implica che l'interazione consumatore-impresa sia lo "spazio" indispensabile per la creazione di valore. Questo non significa che il tradizionale luogo di scambio (il mercato) perda totalmente la sua rilevanza, ma esso è inserito in un complesso non gerarchico di punti di contatto tra consumatore e impresa, ognuno dei quali rappresenta un punto critico della creazione di valore: sono un'opportunità per la creazione e per l'estrazione di valore (Figura 2).



Figura 2 - Interazione tra impresa e consumatore

Fonte: Traduzione da Prahalad e Ramaswamy, 2004a.

Dal momento in cui il processo di co-creazione è un fenomeno che, per definizione, non può avere effetti univoci e deterministici, il compito dell'impresa è quello di innovare un ambiente ricco di esperienze (Prahalad & Ramaswamy, 2004b, p. 10).

1.2.2. Le evoluzioni più recenti

La co-creazione è un fenomeno sistemico e come tale emerge dall'azione volontaria e consapevole delle componenti sistemiche in relazione tra loro. È cioè il risultato di una specifica modalità di interazione tra le parti di un insieme, tale per cui il valore creato deriva, secondo quanto suggerito da Prahalad e Ramaswamy, dal fatto che le componenti sistemiche siano capaci di dialogare tra esse, di poter accedere reciprocamente alle risorse utili alla relazione (a partire dalle informazioni rilevanti), di poter valutare il rischio derivante dall'interazione e dal condividere le risorse di ciascuno, nonché di operare in trasparenza così da costruire rapporti di fiducia stabili e duraturi nel tempo. Chiaramente il sistema che emergesse da comportamenti che non sono ispirati ai pilastri sopra indicati sarebbe diverso – così come è stato nel passato e come la stessa teoria tradizionale del valore ha mostrato – solo che, secondo quanto indicato in precedenza, si tratterebbe di un valore parziale, perché orientato solo ad una delle categorie di *stakeholder* interessati: la proprietà aziendale. Al contrario dialogo, accesso, valutazione del rischio e trasparen-

za sono da considerare come pilastri imprescindibili e “risorse” fondamentali per far emergere un sistema co-creativo.

Si capisce da questo che la co-creazione in sostanza si preoccupa del modo con cui varie persone o varie organizzazioni interagiscono tra esse. Questo significa che la co-creazione può anche essere, citando Mintzberg (1987), un fenomeno “deliberato” oppure “emergente”, a seconda del fatto che ci sia o meno la volontà e la consapevolezza di pervenire ad un sistema di tal guisa e che gli attori abbiano una predisposizione naturale o meno ad operare nel rispetto dei quattro pilastri. Da questo punto di vista collocare la prospettiva della co-creazione all’interno del citato approccio sistemico vitale, permette di non perdere di vista il fondamentale contributo svolto dall’organo di governo di ciascun sistema vitale per far sì che le relazioni sia interne che esterne al sistema considerato, siano guidate da finalità comuni per conseguire condizioni di consonanza e risonanza.

Se così stanno le cose, un approccio razionale al governo dell’impresa e delle organizzazioni più in generale, accertata la validità e l’utilità di un modello di tipo co-creativo, dovrebbe operare per favorire l’apprendimento delle basi della co-creazione in tutte le componenti del sistema considerato, per imparare ad *essere co-creativi* in primo luogo e, di conseguenza, a *fare cose in modo co-creativo*. A questa prospettiva si ispira il lavoro di ricerca condotto da Ramaswamy e Gouillart (2010) nel quale soffermano l’attenzione sui presupposti della co-creazione, sugli elementi cioè necessari perché possano realizzarsi interazioni ispirate al modello DART. Gli autori identificano tali presupposti, prima di tutto, nel cambiamento di mentalità da parte dei manager –

Managers had to make the fundamental shift to go beyond their conventional goods-services mind-set to an experience mind-set - defining value based on human experiences rather than features and processes, whether downstream or upstream, in the value chain (Ramaswamy e Gouillart, 2010, p. 5)

– chiamati a pensare sempre più come co-creatori di esperienze piuttosto che di creatori di beni e servizi; in secondo luogo, i manager dovrebbero creare occasioni di interazione crescente tra le persone che operano dentro e fuori l'impresa –

They further observed that success lies in using people's engagement experiences to generate insights to improve the nature of interactions as a result, including inside the enterprise. Interactions among people inside and outside the firm became the connective tissue where new insights, learning, and innovation were generated (Ramaswamy e Gouillart, 2010, p. 5)

– considerate come essenziali per favorire la nascita di nuove idee, di nuovo apprendimento e di innovazione; in terzo luogo, al fine di favorire le interazioni, all'interno e all'esterno dell'entità considerata, le organizzazioni dovrebbero provvedere a realizzare adeguate "piattaforme di contatto" (*engagement platforms*), capaci di "industrializzare" la scala e lo scopo delle interazioni, riducendo i costi e i rischi derivanti dalle interazioni stesse (Ramaswamy e Gouillart, 2010, p. 36); infine, questo modo di pensare e operare genera come conseguenza la possibilità di costruire ed espandere la rete delle risorse utilizzabili per creare valore, rete che va ben oltre i tradizionali confini dell'organizzazione considerata in senso stretto (Ramaswamy e Gouillart, 2010, p. 36). Sotto questo profilo le imprese che hanno compreso l'importanza di operare in termini di costruzione di esperienze co-creative utilizzano e predispongono appropriate piattaforme che favoriscono la partecipazione e l'interazione con i consumatori.

In altre parole, ciò che i due autori sottolineano è che la prospettiva della co-creazione dovrebbe ridefinire il modo in cui le imprese interagiscono con gli individui – che essi siano clienti, dipendenti, fornitori, soci – per farli partecipare al processo di creazione del valore e allo stesso tempo farli sentir parte di flussi di esperienza arricchenti per ciascuno. Ciò si ripercuote poi in diverse attività, quali, per esempio, la formulazione di nuove strate-

gie, la progettazione di nuovi servizi e prodotti, la trasformazione dei processi di management, la riduzione dei rischi e dei costi, l'aumento della quota di mercato, della lealtà e del rendimento. Ecco perché il modello DART esplica le proprie potenzialità se:

- 1) esiste una comunità, decisa a condividere e a creare;
- 2) esiste un management aziendale il cui sistema di valori e credenze orienti il comportamento dello stesso nel dare l'esempio e dimostrare con i fatti di voler favorire la nascita di una comunità co-creativa;
- 3) si realizza una piattaforma per partecipare (o se ne utilizza qualcuna esistente), che permetta alle persone di vivere in modo personalizzato la propria esperienza;
- 4) ogni soggetto si pone nella rete delle interazioni come proponente di nuove esperienze in cui tutti possano vincere;
- 5) ogni soggetto, oltre che svolgere un ruolo attivo nel fare proposte, è anche capace di sollecitare, ascoltare e accogliere criticamente le proposte degli altri attori della rete.

Più di recente la teoria della co-creazione è stata arricchita dal contributo di Ramaswamy e Ozcan (2014) attraverso il quale gli autori sostengono la necessità per la scienza economica e manageriale di un cambio di paradigma⁶, la cui portata è paragonabile alla rivoluzione copernicana: nelle scienze sociali, infatti, fino a poco tempo fa non era in discussione la centralità delle organizzazioni/istituzioni circa i processi di creazione del valore, mentre oggi si ha sempre più consapevolezza che sono le persone al centro di tali processi. In sintesi, il paradigma della co-creazione si basa sui seguenti principi:

- le interazioni sono lo spazio nel quale si sviluppa il processo di creazione del valore;

⁶ Il paradigma è definito dallo storico della scienza Thomas Kuhn (1999) come un insieme di teorie, leggi e strumenti che definiscono una tradizione di ricerca in cui le teorie sono accettate universalmente, all'interno di un periodo di tempo.

- il valore è creato congiuntamente e dinamicamente dagli individui che interagiscono tra essi;
- sono importanti sia le risorse degli individui (a partire dalle competenze di apertura e socializzazione), che quelle di rete messe a disposizione dalle organizzazioni private, pubbliche e sociali, come una base di risorse da condividere.

Quest'ultima tesi, che pone le persone al centro dei processi di creazione del valore, non deve indurre a pensare che si possa prescindere dalle dimensioni organizzativa e istituzionale che costituiscono da sempre il modo concreto con cui le persone hanno potuto superare i limiti insiti in ciascuna di esse. Ciò che invece emerge è una visione multilivello della società le cui unità elementari sono le persone mentre i livelli successivi sono il risultato dell'azione combinata degli individui. In questo ambito da tempo è stato posto in evidenza come le organizzazioni (di qualunque tipo) abbiano poi vita propria, autonoma rispetto ai soggetti che danno loro vita; tuttavia è anche vero che sono sempre questi ultimi che con le loro capacità e competenze possono guidare, orientare, modificare il senso delle cose (Tagliagambe e Usai, 1994).

1.2.3. La prospettiva della Service Dominant Logic e la crescente rilevanza del servizio

Parallelamente agli studi portati avanti da Prahalad e Ramaswamy, altri due studiosi, Stephen Vargo e Robert Lusch, hanno dato origine, a partire dagli inizi degli anni Duemila, ad un altro filone di studi denominato *Service Dominant Logic* (SDL). L'originalità del loro contributo risiede nell'aver portato all'attenzione degli studiosi e degli operatori il tema del servizio in modo originale: nella precedente letteratura di marketing, infatti, nonostante si facesse riferimento ai prodotti "immateriali" o ai "servizi", questi venivano spesso considerati come supporto alla produzione e alla commercializzazione dei beni (Converse,

1921, p. vi; si veda anche Fisk, Brown, e Bitner, 1993, tutti citati in Vargo e Lusch, 2004, p. 5).

Nondimeno, l'importanza del servizio era ben presente nella letteratura di marketing e di management: i filoni di studio del *Service Marketing e Management* (Shostack, 1977; Normann, 1984), del *marketing relazionale* (Gronroos, 1997), e della *Resource Based View* (Wernerfelt, 1984 e 1995) avevano già sottolineato la sua centralità nei processi di gestione aziendali.

Il contributo di Vargo e Lusch nasce in particolare all'interno degli studi di marketing management e si qualifica, per ammissione degli stessi autori, come una prospettiva che segna un cambiamento di paradigma, dal momento che si contrappone ai tradizionali modelli interpretativi incentrati sull'importanza dei beni o delle merci (*Good Dominant Logic*) e sulla loro netta distinzione dal campo dei servizi. Un cambio di paradigma che si sostanzia nel considerare il servizio (*service*) non più una nicchia di ricerca separata dai beni (*goods*) che secondo gli autori può impedire una piena comprensione del processo di marketing (Vargo e Lusch, 2004, p. 2), ma come l'applicazione di competenze specialistiche (conoscenze e competenze) ai diversi processi così che possano restituire un beneficio in termini di performance per un'altra entità (consumatore o altro soggetto portatore di interesse) o per l'entità stessa. A tal proposito essi aggiungono che

Although our definition is compatible with narrower, more traditional definitions, we argue that it is more inclusive and that it captures the fundamental function of all business enterprises (Vargo e Lusch, 2004, p. 2).

Ne discende che la *Service Dominant Logic* rappresenta una nuova filosofia, applicabile a tutte le offerte di marketing, comprese quelle che coinvolgono output tangibili (le merci) nel processo di fornitura del servizio.

Coerentemente con questa prospettiva il focus si sposta dagli aspetti strutturali a quelli dinamici insiti nelle interazioni tra at-

tori (sistemi vitali) differenti che cercano di costruire condizioni di equilibrio attraverso il costante adattamento alle dinamiche emergenti dal contesto (Barile e Saviano, 2010, p. 406). L'aver considerato il servizio come un accessorio dei beni ha poi fatto sì che anche negli studi di management e marketing abbia prevalso per un certo tempo l'idea neoclassica secondo la quale il valore fosse incorporato nel bene (*Good Dominant Logic*) e che poi venisse scambiato (*value-in-exchange*) nel mercato, di norma in cambio di una somma in denaro che il mercato era disposto a riconoscere e a corrispondere per entrare in possesso di quel prodotto (Vargo, Maglio, Akaka, 2008). Quanto più, quindi, un'azienda ottimizza il processo produttivo attraverso azioni di standardizzazione che riducano sprechi e non conformità, tanto più la stessa otterrà il massimo dell'efficienza e del profitto (Vargo e Lusch, 2004). Seguendo questa impostazione era evidente che dovesse essere definiti ruoli ben precisi tra i diversi attori del contesto economico: da un lato i produttori, cui compete l'onere di creare cose e venderle nel mercato in cambio di denaro, e dall'altro i consumatori, considerati come "distruttori" del valore prodotto e venduto (Carrubbo, 2013). Al contrario i beni sono solo uno strumento per scambiare servizi e l'utilità per il consumatore, derivante dallo scambio di un bene, non proviene dal possesso dello stesso quanto dal suo uso (*value-in-use*) e dalla sua capacità di generare utilità (Vargo e Lusch, 2004). A supporto di questa impostazione Gronroos afferma che il valore per i clienti è creato da questi ultimi durante la relazione e, parzialmente, nell'interazione tra gli stessi e i fornitori dei servizi. Il focus, pertanto, non può essere sui prodotti, ma sui processi di creazione di valore dei clienti, dove il valore emerge per i clienti ed è da essi percepito. Il marketing dovrebbe quindi focalizzarsi sulla creazione di valore piuttosto che sulla sua distribuzione, e nel contempo dovrebbe agevolare e sostenere questo processo piuttosto che semplicemente distribuire un valore pronto all'uso per i clienti (Gronroos, 2000, pp. 24-25).

L'implicazione che discende dalla distinzione richiamata è che il valore è creato collaborativamente (co-creato) nelle interazioni tra due attori (un produttore e un consumatore) attraverso lo scambio basato sulla reciprocità, e queste configurazioni di creazione del valore sono definite "sistemi di servizio" (Vargo, Maglio, Akaka, 2008, p. 145). Da ciò si evince che i ruoli del produttore e del consumatore non sono più distinti in modo netto, perché il valore è sempre co-creato collaborativamente e che, venendo meno un ruolo così definito da parte dei soggetti interagenti, sia più corretto fare riferimento ad "attori" della relazione che permettono la creazione del valore, dove ciascuno può essere contemporaneamente produttore e/o consumatore (Vargo e Lusch, 2011; Wieland, Koskela-Huotari, Vargo, 2015). Il riferimento al concetto di "attore", piuttosto che a quello di produttore o consumatore, non significa che tutti gli attori siano identici; al contrario si vuole legare il ruolo al comportamento, a un'azione, non a uno status predeterminato e stabile nel tempo. In proposito Vargo e Lusch affermano che

this 'generic actor' designation should not be confused with a position that all actors are identical. Indeed, it is intended to do just the opposite: disassociate them from predesigned roles (e.g., "producers" and "consumers") and set the stage for characterizing them in terms of distinctly constituted identities associated with unique intersections of the institutional arrangements, with which they associate themselves (Vargo & Lusch, 2016, p. 7).

Da tutto ciò emerge che l'impegno per coinvolgere i "consumatori" nei processi di co-creazione presuppone la partecipazione attiva in diverse attività prima considerate di esclusiva pertinenza aziendale: dallo sviluppo del nuovo prodotto (Chien e Chen, 2010, Droge, Stanko e Pollitte, 2010) a un impegno nell'erogazione puntuale dei servizi (Auh, Bell, McLeod e Shih, 2007), dai servizi di assistenza e manutenzione (Dong, Evans e Zou, 2008, Heidenreich, Wittkowski, Handrich e Falk, 2015) alla cre-

azione di comunità online da parte dei fornitori di contenuti (Dholakia, Blazevic, Wiertz e Algesheimer, 2009). Questo implica che il concetto di valore d'uso richiede da parte degli attori beneficiari l'impegno per apprenderne le modalità di utilizzo nel corso del tempo (Ranjan e Read, 2016, p. 293; Vargo e Lusch, 2004). Nondimeno, se il valore si genera nell'uso di un bene o nell'erogazione di un servizio, esso implica forme di utilizzo reciproco delle competenze di ciascuno degli attori coinvolti, di tipo sia *operant* che *operand* (Ballantyne e Varey, 2006), che a loro volta danno luogo a processi integrati di trasformazione delle stesse. Il valore d'uso, di conseguenza, può essere definito come

the customer's experiential evaluation of the product or service proposition beyond its functional attributes and in accordance with his/her individual motivation, specialized competences, actions, processes, and performances (Ranjan e Read, 2016, p. 293; Edvardsson, Gustafsson e Roos, 2005; Edvardsson, Enquist e Johnston, 2010).

1.3. La co-creazione di valore in ottica ecosistemica

La teoria della SDL ha subito nel corso degli anni una notevole evoluzione, ampliando sempre di più la prospettiva di analisi fino a suggerire l'idea che essa possa costituire la base di una più generale "teoria del mercato" (Vargo, 2007; Vargo e Lusch, 2016, p. 6) e, seppure in modo più limitato, essere considerata come una teoria generale di marketing (Lusch e Vargo, 2006; Vargo e Lusch, 2016), nonché una più complessiva teoria dell'economia e della società (Vargo e Lusch, 2008). I contributi che si sono succeduti nel corso del tempo, e che hanno coinvolto una pluralità di studiosi, hanno permesso di rifinire il linguaggio proprio della teoria della SDL e di precisare meglio le premesse di fondo della stessa (*Foundamental Premises*). In particolare, tra i cambiamenti più significativi si devono annoverare: la distinzione tra il "servizio" (il processo) e i "servizi" (gli output del processo), speci-

ficando che il primo è la base dello scambio che si realizza nel mercato e non l'unità di scambio.

Il citato cambio di linguaggio relativamente all'uso del generico termine "attore" in luogo di "produttore" e "consumatore" ha importanti implicazioni riassumibili nel seguente modo:

- a) la creazione di valore avviene all'interno di reti di relazioni, dal momento che le risorse impiegate nella prestazione di servizio provengono, almeno in parte, da altri attori;
- b) le reti di relazione sono dinamiche, dal momento che ogni azione di integrazione o applicazione di risorse modifica in qualche modo la rete, il che ha come corollario che per comprendere adeguatamente le reti è necessario un approccio dinamico, cioè un monitoraggio continuo e sistematico degli indicatori che danno conto dell'adeguatezza delle stesse in termini di performance e, in particolare, di creazione di valore;
- c) benché possa apparire meno ovvio, la consapevolezza circa la necessità di avere a che fare con sistemi dinamici dovrebbe suggerire l'esigenza di meccanismi di coordinamento tra gli attori coinvolti tali che i processi di integrazione delle risorse possano svolgersi in modo facilitato, dando luogo cioè a fenomeni di consonanza, attraverso cui i diversi attori – sistemi vitali – di un determinato ambiente convergono verso comuni finalità e, se possibile, di risonanza, in cui gli stessi attori agiscono in modo sinergico sulla base di una visione unitaria (Golinelli, 2000, 2010; Barile, 2000, 2009), espressione questa di una «'coscienza collettiva', in cui i tratti dei singoli sfumano rispetto ad una identità unitaria» (Barile, Saviano, Polese, Di Nauta, 2012, p. 389).

Da questo si evince che il riconoscimento e la comprensione dei meccanismi di coordinamento istituzionalizzati e formalizzati in procedure organizzative diventano essenziali per capire il processo di co-creazione del valore.

Coerentemente con questo approccio diventa sempre più chiara la consapevolezza del fatto che il processo di co-creazio-

ne di valore ha luogo quando almeno uno degli attori agisce da integratore di risorse sulla base di un approccio – con gli altri attori interessati – basato sulla reciprocità del servizio e, quindi, sulle modalità con cui si condividono le risorse. Il valore scaturisce di conseguenza da esperienze olistiche e significative nell’ambito di “ecosistemi di servizio” articolati su più livelli, in parte “nidificati” e in parte sovrapposti, governati e valutati attraverso accordi istituzionalizzati. Le implicazioni derivanti da questa evoluzione della teoria hanno portato gli stessi autori a modificare alcune delle “premesse fondamentali” su cui si basa la SDL. Tra queste meritano di essere richiamate le seguenti:

- le risorse *operant* costituiscono la principale sorgente del *beneficio strategico* e non più del *vantaggio competitivo* (FP4 nell’elaborazione di Vargo e Lusch);
- il valore è sempre co-creato da una molteplicità di attori, compreso il beneficiario del servizio, che sostituisce il precedente assunto secondo cui il cliente è sempre un co-creatore di valore (FP6);
- gli attori coinvolti non trasferiscono valore ma possono partecipare alla creazione e alla offerta di proposte di valore (FP7);
- la visione che pone al centro il servizio è relazionale e intrinsecamente orientata ai beneficiari dello stesso e non, come sostenuto precedentemente, al cliente (FP8).

Ai cambiamenti ora indicati gli autori hanno successivamente aggiunto una nuova proposizione in cui si dice che la co-creazione di valore si genera all’interno di un contesto di coordinamento costituito da istituzioni generate dagli attori coinvolti e da accordi istituzionali tra le stesse organizzazioni (FP11) (Vargo e Lusch, 2016, p. 8), il che implica che lo spontaneismo e la “buona volontà” non sono sufficienti per sviluppare efficaci ed efficienti progetti di miglioramento delle condizioni esistenti di tipo economico, organizzativo e sociale e che, di converso, la ricerca di forme strutturate di gestione delle relazioni costituisce un impe-

gno prioritario per chi si propone, in tali ambiti, di promuovere processi di creazione del valore⁷.

Ma cosa è un ecosistema di servizio? Vargo e Lusch lo definiscono come un sistema relativamente autonomo e dotato di capacità di autoregolazione, costituito da attori che integrano risorse, collegati tra loro da accordi istituzionali finalizzati a creare reciprocamente valore attraverso lo scambio di servizi:

We define a service ecosystem as a relatively self-contained, self-adjusting system of resource-integrating actors, connected by shared institutional arrangements, and mutual value creation through service exchange (Vargo e Lusch, 2016, pp. 10-11, già presente in Lusch e Vargo, 2014).

Nell'esplicitare questo concetto gli autori sottolineano la differenza tra la rigida natura gerarchica e dai rigidi confini (tra imprese e tra funzioni aziendali interne) propria dell'approccio della "catena del valore" fondato sui beni (*Good Dominant Logic*) e quella invece basata su confini meno rigidi tra i diversi attori, dalla quale consegue l'assunzione di responsabilità da parte di ciascuno di essi per integrare reciprocamente le risorse a loro disposizione, garantendo in questo modo il funzionamento efficiente ed efficace del processo. Gli ecosistemi di servizio, pertanto, si configurano come strutture multilivello in cui le interazioni tra impresa e cliente e tra impresa e impresa danno luogo a "micro-strutture" che poi si sviluppano in entità più ampie di livello intermedio e macro. In questa prospettiva è possibile considerare i gruppi di stakeholder come attori interdipendenti inseriti in una rete di relazioni. Ciò "costringe" gli individui a pensare alle

⁷ Questa considerazione richiama alla mente il contributo proprio dell'ASV e, segnatamente, il ruolo svolto dall'organo di governo che, «attraverso una soggettiva interpretazione, individua nell'ambiente in cui opera alcuni sistemi vitali di cui occorre tenere conto [...] e in ragione di tale scelta organizza le proprie risorse, capacità e competenze per poter ottenere un risultato soddisfacente per sé e per i sovrasistemi selezionati» (Barile, 2011, p. 56).

proposte di valore non solo per i clienti esterni, ma anche per i propri dipendenti, i fornitori e gli altri portatori di interesse con cui si entra in relazione, esplicita o implicita.

La consapevole interazione tra più attori, considerati tutti sistemi vitali, porta allo sviluppo di processi di co-creazione del valore che, grazie ad un'efficace integrazione delle rispettive risorse, favorisce il perseguimento sinergico dei rispettivi obiettivi. Tuttavia, l'aggettivo "consapevole", che affianca il processo di interazione, pone l'accento sul fatto che la relazione tra gli attori se non è supportata da adeguati e diffusi livelli di conoscenza tra i diversi soggetti chiamati ad integrare risorse rischia di essere inefficace e, addirittura, controproducente. Il processo relazionale, in questa prospettiva, produce valore solo se si sviluppano, nel contempo, processi di collaborazione e apprendimento reciproco. Secondo Barile e Saviano (2013) la vitalità delle persone e delle organizzazioni è il risultato della loro capacità di costruire efficaci relazioni finalizzate con altre entità. Solo la presenza di obiettivi raggiungibili all'interno di un contesto organizzativo permette ai sistemi stessi di esistere. In sostanza emerge che tutte le risorse *operant* sono proprie dei sistemi vitali e che l'interazione tra questi ultimi, per generare valore, richiede l'armonizzazione dei reciproci obiettivi sulla base di regole e comportamenti condivisi all'interno del quadro istituzionale sovrasistemico in cui tali interazioni hanno luogo⁸. Nondimeno va sottolineato che la prospettiva ecosistemica agisce a favore della creazione di una identità collettiva del contesto considerato (impresa, organizzazione, territorio), che possiede una sua personalità, esprime una

⁸ In proposito Barile e Saviano affermano che: «in the case of interaction with other operant resources, a relational context emerges in which the system are reciprocally related. This means that their expectations and goals need to be harmonized to make interaction effective. However, the same process that allows a system to use operand resources generally implies an interaction with other viable systems, which possess those resources, in order to gain access to them» (Barile, Saviano, 2013, p. 74).

cultura basata su valori forti e condivisi, progetta, conserva, modifica e ri-allestisce gli spazi fisici per renderli coerenti con tale identità, favorisce e incentiva determinate relazioni sociali tra coloro che fruiscono di quello spazio, ecc. La prospettiva ecosistemica, pertanto, così come concepita nelle elaborazioni più recenti di Vargo e Lusch, appare coerente con quanto postulato dal già citato approccio sistemico vitale, in base al quale, il sistema vitale viene definito come un'organizzazione in grado di aumentare e/o mantenere la sua capacità di sopravvivenza (vantaggio competitivo) attraverso la collaborazione, la cooperazione e la condivisione di efficaci processi di interazione tra componenti (altri sistemi) per la co-creazione di valore e coordinato sulla base di ruoli specifici stabiliti per ciascuno degli attori coinvolti (Golinelli et al, 2010).

1.3.1. *Le risorse strategiche del cambiamento di paradigma*

Senza risorse non si può fare nulla. La teoria definisce le risorse come quelle entità, tangibili e intangibili, disponibili nell'impresa che permettono di produrre un'offerta efficiente ed efficace che ha valore per alcuni segmenti di mercato (Hunt, 2000, p. 138). Partendo da un'analisi delle risorse ai tempi di Thomas Malthus (1798), considerate come qualcosa su cui si combatteva per l'acquisizione, Vargo e Lusch osservano che, dopo la fine della seconda guerra mondiale, le risorse importanti nell'impresa e nell'economia, non si limitano più alle "cose" materiali, ma acquisiscono rilevanza le funzioni immateriali e dinamiche dell'ingegno e della valutazione umana. Ciò implica che di per sé le risorse fisiche (le merci) sono neutrali fino a quando l'uomo viene a sapere che cosa fare con esse (Zimmerman 1951). Essenzialmente, le risorse "economiche" non esistono, lo diventano quando si sa cosa fare di esse (Zimmermann, 1951 citato in Vargo e Lusch, 2004, p. 2).

A partire da questa constatazione essi richiamano il contributo di Constantin e Lusch (1994), che definirono le *operand*

resources come quelle sulle quali viene eseguita un'operazione o un'azione atta a produrre un effetto; queste risorse vengono messe a confronto con le *operant resources*, che sono invece quelle utilizzate per agire sulle *operand*. Ebbene, nel passato la "ricchezza" (di una persona, di un'impresa, di un paese, ecc.) era data dalla quantità di risorse *operand* possedute, considerate infatti come beni primari e rappresentate dalla terra, dai giacimenti minerari, dalle fonti energetiche, dalle disponibilità di denaro, ecc.; in tempi più recenti questo approccio è stato applicato anche ai clienti, diventati qualcosa da "catturare" o su cui agire, tanto che nel marketing si usano espressioni quali "segmenti target", "penetrare il mercato", ecc., il cui successo, in termini di efficacia delle azioni realizzate, aveva come metrica principale la quota di mercato, cioè la percentuale di risorse *operand* catturate in un determinato contesto spazio-temporale.

Le risorse *operant*, al contrario di quelle *operand*, sono tipicamente umane (es: le competenze e le conoscenze dei singoli dipendenti), organizzative (ad esempio, controlli, routine, culture, competenze), informative (riguardanti il mercato e i suoi segmenti, i concorrenti, la tecnologia) e relazionali (ad esempio, i rapporti con concorrenti, fornitori e clienti). Si tratta, pertanto, di risorse immateriali, suscettibili di essere dinamiche e infinite, a differenza di quelle *operand* che in diversi casi non sono riproducibili. Inoltre, poiché le risorse *operant* producono effetti, consentono agli esseri umani sia di moltiplicare il valore delle risorse *operand* che di creare ulteriori risorse *operant*: la conoscenza, come noto, è l'unica risorsa il cui uso non la fa deperire, anzi la accresce⁹. Più si usa, più si condivide, più essa è in grado di generare valore. Pare significativo richiamare l'esempio propo-

⁹ Come bene evidenzia Rullani «la conoscenza è un bene difficile da produrre (la prima volta), ma facile da riprodurre, una volta che la soluzione di un problema è stata trovata». Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci editore, Roma, p. 16.

sto dagli autori per evidenziare il ruolo delle risorse *operant*. Il microprocessore non esiste in natura, esiste la silice, ma quest'ultima diventa microprocessore proprio grazie al sapere, alla conoscenza e alle abilità legate alla trasformazione e lavorazione del materiale naturale.

Nella prospettiva SDL – ma ciò è coerente anche con l'ASV e la Service Science – le risorse *operant* sono considerate primarie, fondamentali, perché esse sono quelle capaci di generare effetti positivi (in termini di creazione di valore) per l'impresa e le organizzazioni in genere, e comprendere bene questo aspetto rappresenta un passaggio fondamentale per le implicazioni che è in grado di generare sui processi di scambio, sui mercati e sulla percezione dei clienti e degli altri attori di un determinato contesto economico e sociale. Qualsiasi organizzazione, pertanto, non è di per sé capace di generare valore per i soggetti vi operano e per gli altri con cui entra in relazione, ma lo diventa solo grazie all'azione delle persone e delle altre organizzazioni che con conoscenza e abilità interagiscono dinamicamente con essa per dare a queste risorse un senso¹⁰, un significato tale per cui essa diventa attrattiva e competitiva. La natura di risorse *operant*, tuttavia, non è di per sé sufficiente a qualificarle come tali: le persone, per esempio, anche se potenzialmente sono da considerare risorse *operant*, in quanto sistemi vitali, in molti casi esse diventano "operate", come fossero risorse *operand*, da altri soggetti operanti (Golinelli et al, 2010, p. 7).

¹⁰ Sempre Rullani osserva che «l'esperienza di consumo, così come quella di lavoro, è un'esperienza cognitiva, che ha valore per il significato che le viene dato» e poi aggiunge «Non c'è lavoro, non c'è consumo che non abbiano importanti risvolti cognitivi, legati ad aspetti valoriali che si aggiungono alle prestazioni funzionali date, o richieste. La materialità rimane importante, se non altro perché entra in rapporto con la corporeità del lavoratore e del consumatore. Ma questo rapporto è oggi sempre più mediato dalla conoscenza, ossia dal senso che il lavoratore e il consumatore danno al proprio operare sugli oggetti materiali e sulla propria esperienza corporea». Rullani E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, cit., p. 18.

Il percorso che dovrebbe compiere ogni impresa e, più in generale, ogni organizzazione, per sviluppare un approccio centrato sul servizio può essere schematizzato come segue (Vargo e Lusch, 2004, p. 5)

- a) identificare o sviluppare le competenze di base, quelle conoscenze e competenze capaci di rappresentare il potenziale vantaggio competitivo;
- b) identificare i soggetti (i potenziali clienti o gli utenti destinatari della proposta di valore) che potrebbero beneficiare di tali competenze;
- c) coltivare relazioni che coinvolgono i clienti/utenti nello sviluppo di proposte di valore personalizzate, convincenti e convenienti, così da soddisfare le specifiche esigenze di ciascuno;
- d) misurare il risultato di mercato, attraverso l'analisi delle prestazioni economiche, finanziarie, sociali, ambientali e culturali derivanti dallo scambio, per imparare come migliorare l'offerta e migliorare le performance aziendali.

Si ritrova nell'elenco sopra indicato una chiara indicazione su quali possano essere gli elementi su cui lavorare per sviluppare le conoscenze e le competenze volte a dare valore alle cose materiali. In particolare, il focus sulle competenze fondamentali pone le abilità di integrazione delle funzioni aziendali al centro dell'azione di marketing. A questo proposito Prahalad e Hamel (1990, p. 82) individuano come competenze di base la comunicazione, il coinvolgimento, e un profondo impegno a lavorare attraverso i confini organizzativi. Inoltre, essi affermano che le competenze principali sono l'apprendimento collettivo dentro l'organizzazione, in particolare quelle che riguardano il coordinamento delle diverse abilità di produzione (Prahalad e Hamel, 1990, p. 82).

In sostanza, le risorse *operant* possono essere ricondotte a due categorie principali: le competenze che favoriscono la *collaborazione* tra soggetti, individuali e collettivi, e quelle che favoriscono *l'apprendimento*, la capacità cioè di migliorarsi (Lusch, Vargo e O'Brien, 2007); le une sono funzionali alle altre. In proposito è stato osservato che

If firms focus on their core competences, they must establish resource networks and outsource necessary knowledge and skills to the network. This means that firms must learn to be simultaneously competitive and collaborative, and they must learn to manage their network relationships (Vargo e Lusch, 2004, p. 13).

In definitiva, si può affermare che le capacità di collaborazione e apprendimento sono i veri pilastri del processo di co-creazione del valore: è per il tramite di tali capacità che i diversi attori coinvolti in un sistema di relazioni possono produrre effetti positivi per ciascuno di essi, a cominciare dalla capacità di individuare e perseguire comuni finalità e tradurre queste in benefici.

Ad esplicitare la natura delle risorse *operant* si sottolinea come la prospettiva SDL, essendo centrata sui clienti, richiede capacità finalizzate a *collaborare con e imparare dagli* stessi, impegnandosi per adattare la propria offerta alle dinamiche esigenze individuali: «collaborating with and learning from customers and being adaptive to their individual and dynamic needs» (Vargo e Lusch, 2004, p. 6). Tutto questo può essere schematizzato nella Figura 3, dalla quale si può evincere il ruolo delle risorse nel processo di creazione di valore e la natura delle competenze di base che qualificano le risorse *operant*.

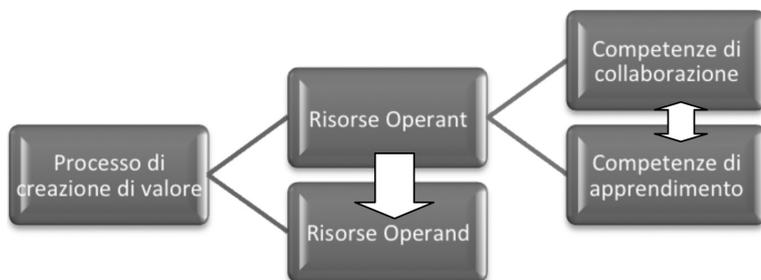


Figura 3 - Il ruolo delle risorse nel processo di creazione di valore
Fonte: Elaborazione su Vargo e Lusch, 2004

Chiariti questi aspetti di tipo definitorio e preso atto che nella prospettiva di creazione congiunta di valore, integrazione e inte-

razione sono le due parole chiave del fenomeno (Löbler, 2013; Peters, Löbler, Brodie, Breidbach, Hollebeek, Smith e Varey, 2014), va anche precisato che mentre l'interazione è una condizione necessaria per l'integrazione delle risorse, non tutte le interazioni conducono a tale risultato o, per altro verso, portano allo stesso livello di integrazione. Può infatti accadere che nell'interazione tra due o più attori vi sia un semplice interfacciarsi delle risorse, senza però che avvengano effettivi processi di integrazione, oppure che effettivamente l'azione congiunta degli attori porti, nel mettere reciprocamente a disposizione le risorse, ad una effettiva integrazione (Peters, 2016).

Emergono così due processi ben distinti di integrazione di risorse: uno che si basa sulle relazioni emergenti tra risorse e l'altro, invece, basato su relazioni "sommative" tra le medesime. La comprensione di questi due distinti processi è fondamentale anche per capire i risultati generati da ciascuno di essi. Per interiorizzare a fondo la portata di queste differenze è stata proposta la distinzione tra effetti *omopatici* ed *eteropatici*. I primi sono quelli che si basano sull'idea che l'effetto complessivo generato da diverse cause che agiscono di concerto è identico alla somma degli effetti di ciascuna delle stesse cause che agisce in modo isolato (Mill, 1843); gli effetti eteropatici, invece, sono quelli in cui l'azione congiunta di diverse cause non determina la mera sommatoria degli effetti di ciascuna di esse (Mill, 1843), ma molto di più, come suggerisce la teoria dei sistemi. In sostanza, il fenomeno emergente possiede proprietà che non appartengono a ciascuna delle parti che lo determinano ma che da queste scaturisce. Queste nuove proprietà, a loro volta, possono diventare input che danno luogo a nuovi processi di integrazione di risorse (sia di tipo sommativo o omopatici, che emergenti o eteropatici) (Peters, 2016, p. 3000).

È indubbio pertanto che le interazioni sottostanti il processo di integrazione delle risorse, sia esso di natura omopatica che eteropatica, implicano specifiche capacità di collaborazione e di apprendimento che sono la base su cui è costruito questo lavoro

di ricerca e di cui si dà specifico conto nel secondo capitolo per poter individuare le determinanti delle stesse.

1.3.2. *La centralità delle persone nel processo di co-creazione di valore*

Stefano Zamagni ha scritto che la scienza economica, a partire dal libro di Adam Smith *La ricchezza delle Nazioni* (1776), si è totalmente dimenticata di considerare nelle sue elaborazioni il tema della relazionalità, nel senso che mentre ha considerato le interazioni sociali tra soggetti e organizzazioni, ha invece trascurato le relazioni interpersonali. Per l'autore, infatti,

mentre l'interazione sociale ha natura strumentale – ogni volta che entro in un rapporto di scambio è ovvio che stabilisco una relazione con qualcuno, ma questi è solamente uno strumento per il mio fine – la relazione interpersonale guarda alla potenza del *tra*, come categoria primordiale della realtà umana (Zamagni, 2006).

L'analisi dei contributi teorici sviluppatasi nel corso degli ultimi due decenni anni mettono in luce, seppure con accenti diversi, una evidente verità: non si può pensare all'economia escludendo gli attori principali che la caratterizzano, i soggetti umani. La ricerca di modalità di funzionamento delle organizzazioni, sia quelle di livello elementare che quelle più complesse, non può e non dovrebbe trascurare la natura umana delle stesse e, di conseguenza, la complessità e la ricchezza che ciascun individuo porta con sé.

Analogamente, come già è stato osservato, «i caratteri tangibili delle produzioni non consentono di generare autentico valore differenziale per il consumatore», mentre le imprese e le organizzazioni interessate ai processi economici dovrebbero ripensare se stesse e le loro attività per andare oltre la semplice produzione di oggetti materiali, per investire invece nella produzione di «immagini, simboli, segni, relazioni e esperienze significative» (Rossi, 2014, p. 24). Per fare questo l'impresa deve avvalersi del supporto di competenze specifiche, incardinate negli esseri uma-

ni, coordinate tra loro e finalizzate a sviluppare immaginazione creativa, capacità di comunicazione (Rullani, 2004) e di relazione con tutti i portatori di interesse, a partire dai consumatori, cui va riconosciuta nuova dignità e una più evidente «capacità di auto-determinazione» (Rossi, 2014, p. 24)¹¹.

Tutto ciò non è semplice da realizzare ma, nel contempo, pretendere di disciplinare il funzionamento di tali rapporti, individuali e organizzativi, a partire da leggi, norme e ruoli che dimenticano, coscientemente o meno, questa natura delle relazioni significa concepire modelli “zoppi”. Per questa ragione la teoria di co-creazione di valore, compatibile con altre prospettive teoriche quali l’approccio sistemico-vitale, la *Service Dominant Logic*, la *Service Science* e la responsabilità sociale delle organizzazioni, porta con sé, nella prospettiva perseguita in questo lavoro, un potenziale di cambiamento importante perché concentra la propria attenzione sulle dimensioni che possono influenzare sia le interazioni sociali, così come prima definite da Zamagni, che le relazioni interpersonali, così da costruire contesti di accoglienza e fiducia reciproci che riguardano, in primo luogo, le persone e, di conseguenza, le organizzazioni di cui esse fanno parte.

La prospettiva della co-creazione di valore centra l’attenzione sull’*essere* soggetti piuttosto che sull’*avere*, sui *servizi* piuttosto che sui *beni*, sulle *relazioni tra componenti* piuttosto che sulle *single componenti*. In proposito è stato osservato che:

La stessa finalità dell’*avere* va perduta, se si pretende di cominciare da lì. Ce ne accorgiamo, ormai, per molti indizi [...] In verità, se si perde l’*essere*, anche l’*avere* ci sfugge. [...] Riportando l’*avere* alla sua posizione ‘secondaria’ si ritroverà quell’ordine che, quando si inverte, svuota l’*avere* stesso (Mathieu, 2005, p. 81).

¹¹ Sul tema dell’autodeterminazione della persona si veda Mangiameli S. (2009). Autodeterminazione: diritto di spessore costituzionale? Relazione tenuta al IV Laboratorio Sublacense su *La comunità familiare e le scelte di fine vita*. Abbazia di Santa Scolastica. Subbiaco.

Seguendo questo ragionamento – posto che il valore viene creato nella relazione che si instaura tra soggetti, e che la sua costruzione e la sua diffusione partono da una prospettiva in cui ci si mette a disposizione dell'altro e degli altri – si deve capire, progettare, organizzare e attuare il tipo di servizio che risulti utile agli altri. Il valore si genera cioè nel considerare come un precipuo, consapevole e preciso interesse (personale e/o organizzativo), quello di essere utile agli altri, il che porta naturalmente a collaborare e imparare perché ciascun attore possa arrivare a questo risultato, avendo come certezza che questo potrà a sua volta generare una ricaduta per tutti gli attori coinvolti. In tale concetto sembra di poter individuare una coerenza stringente con le ipotesi proposte dell'economia del dono che si fonda sui principi di gratuità e reciprocità (Zamagni, 2006): se doni, ricevi.

Un'altra conseguenza di questo approccio è la necessità di cambiamento delle forme organizzative dei rapporti sia all'interno delle organizzazioni di qualsiasi tipo che nei rapporti tra queste. Si tratta di passare dalla logica del comando, quale strumento fondamentale di coordinamento tra gli attori, individuali e collettivi, a quello dell'interazione (Rullani, 2004, p. 192). È dall'interazione e nell'interazione che nasce la rete ed è per questo che la "conoscenza personale" ritorna ad avere un ruolo fondamentale nell'era della post-modernità. Una conoscenza che non sia un mero strumento per ottenere qualcosa ma che possa considerarsi come un fine in sé, dal momento che «conoscendo il mondo e ponendo sé stesso nel mondo, il soggetto conoscente si evolve, cambia attraverso le esperienze cognitive che fa», elaborando e rielaborando senza soluzione di continuità la sua specifica identità, rigenerandola con l'esperienza (Rullani, 2004, p. 240).

L'idea di fondo è che le risorse operanti, sia di tipo collaborativo che di apprendimento, possono svilupparsi in un contesto sociale solo nell'ipotesi in cui si passi da un approccio utilitaristico ad uno basato sulla *reciprocità riconoscente*. Considerare da un lato dialogo, accesso alle informazioni rilevanti, assunzione del

rischio e trasparenza come un dono da offrire agli altri operatori del contesto considerato e, dall'altro lato, acquisizione, assimilazione, trasformazione e sfruttamento delle conoscenze come il "dono ricevuto" dagli altri attori, rappresenta una inversione di paradigma comportamentale di grande rilievo, in una prospettiva basata non già sulla bontà, ma sulla consapevolezza che solo in questo modo è possibile creare occasioni di benessere per la maggior parte delle persone e dei loro aggregati organizzativi.

* * *

L'analisi dell'evoluzione del concetto di valore verso una prospettiva multidimensionale, contestuale, fondata sul beneficiario, è coerente con le prospettive teoriche sviluppatesi negli ultimi decenni nell'ambito di diversi ambiti disciplinari. In questo contesto si è sviluppata l'idea secondo la quale il valore è sempre più il risultato dell'azione congiunta di due o più attori: questo vale nel rapporto impresa cliente, che costituisce l'ambito in cui ha trovato spazio la teoria della co-creazione secondo il contributo di Prahalad e Ramaswamy, sia la prospettiva della Service Dominant Logic di Vargo e Lusch. Tuttavia, l'evoluzione dei concetti proposti inizialmente da questi autori, unitamente ai contributi provenienti dalla prospettiva dell'approccio sistemico vitale, ha permesso di allargare gli ambiti di applicazione di molti dei concetti sottostanti queste teorie. In particolare, ai fini del presente lavoro, ciò che emerge con evidenza è che l'azione di qualsiasi sistema vitale che operi in un contesto relazionale complesso nel quale cerca di conseguire condizioni di consonanza e risonanza, non può che operare nella prospettiva di costruire relazioni di valore per tutti gli attori interessati. In questo si inserisce in modo particolare il contributo sia della SDL che attraverso la sottolineatura della rilevanza delle risorse *operant* pone in evidenza il ruolo svolto dalle risorse di collaborazione e di apprendimento. Queste ultime, pertanto, sono da considerare i

veri pilastri del processo di co-creazione di valore e, pertanto, attraverso la loro valutazione si può comprendere quanto siano sviluppate o meno, in un determinato contesto spazio temporale, tali dinamiche. Il capitolo successivo, pertanto, è dedicato ad approfondire la tematica della misurazione delle due dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento, attraverso l'individuazione delle attività che ne favoriscono l'emersione in un dato contesto organizzativo.



2. Collaborazione e apprendimento: l'essenza della co-creazione del valore

2.1. La rilevanza del tema della misurazione nei processi di co-creazione del valore

Benché il tema del valore negli studi di management sia presente da tempo, è solo dagli inizi degli anni '90 del secolo scorso che esso è stato declinato in modo particolare con riferimento al cliente (Zeithaml, 1988) divenendo un concetto centrale per l'analisi e la gestione dei processi di scambio e delle relazioni con la domanda (Day, 1990; Gale e Wood, 1994; Costabile, 1996; Parasuraman, 1997; Busacca, Costabile, Ancarani, 2004). La natura astratta ed evolutiva del concetto di valore ha peraltro generato diverse ambiguità rispetto alla definizione di tale costrutto (Raimondo e Miceli, 2005, p. 76), mentre il tema della sua misurazione fino agli inizi del nuovo millennio ha ricevuto poca attenzione da parte degli studiosi¹.

Analogo fenomeno ha interessato anche il tema della co-creazione di valore, per il quale la gran parte dei contributi finora pubblicati è stata di carattere teorico e ha principalmente riguardato la costruzione del quadro concettuale, un lavoro che ha preso il via agli inizi del nuovo millennio, è proseguito e prosegue tutt'ora con importanti e fondamentali passi in avanti. Nondimeno capire il modo con cui i diversi attori valutano le attività di co-creazione è un aspetto che presenta ambiti di approfondimento

¹ Fanno eccezione i contributi di Babin, Darden e Griffin, (1994), di Mathwick, Malhotra e Rigdon, (2001), e Sweeney e Soutar, (2001).

dimento ancora rilevanti. Questo vale sia con riferimento alle relazioni nell'ambito B2C che in quello B2B, e comprendere in che modo si genera valore per i diversi attori di queste relazioni rappresenta una questione di fondamentale contenuto strategico nella prospettiva di ottenere, soprattutto da parte dei soggetti offerenti una certa proposta, un vantaggio competitivo (O'Casey e Ngo, 2011) o, meglio ancora, un beneficio competitivo. Questo al momento, fa sì che i temi di maggiore interesse dal punto di vista della ricerca siano quelli relativi all'individuazione delle attività che danno luogo a processi di co-creazione e all'individuazione di scale che misurino il valore co-creato. Nondimeno, più di uno studioso pone l'accento sulla necessità di una comprensione più profonda del valore come risultato della collaborazione tra un fornitore e un consumatore di servizi (Karababa e Kjeldgaard, 2014; Vargo, Maglio e Akaka, 2008).

La tesi di fondo, come precisato nel precedente capitolo, è che collaborazione e apprendimento rappresentino i pilastri fondamentali attraverso cui un sistema vitale costruisce insieme ad altri sistemi vitali relazioni di mutuo valore: in altre parole, è assai difficile che ci possa essere co-creazione di valore se tra gli attori non vi è la volontà di collaborare e di imparare. Non a caso Prahalad e Ramaswamy individuano nel modello DART i pilastri del processo di co-creazione, il che implica che, rispetto al valore, il dialogo, l'accesso alle risorse rilevanti, la responsabilizzazione dei soggetti nella valutazione e nell'assunzione del rischio, nonché la trasparenza delle relazioni siano comportamenti attraverso cui si apprezza il valore; analogo discorso va fatto per quanto riguarda l'apprendimento che è funzionale alla creazione del valore dal momento che per il suo tramite è possibile innescare processi di cambiamento e di innovazione, funzionali a generare nuovo valore.

Negli studi di marketing l'analisi di queste relazioni si è sviluppata soprattutto a partire dagli anni '80 del secolo scorso grazie a diversi contributi, tra cui fondamentali sono sia quelli di Churchill (1979) e Peter (1979) che hanno permesso di sviluppare

scaie di misurazione di tipo psicometrico, sia quelli che hanno favorito lo sviluppo di tecniche sofisticate di analisi (quali i sistemi di equazioni strutturali) che permettono una valutazione più efficace e comprensibile di scaie di misurazione multi-item in termini di *dimensioni*, *affidabilità* e *validità* dei risultati ottenuti.

Di converso, a fronte della solidità metodologica degli studi di marketing derivanti dai progressi citati poc'anzi, le linee guida per lo sviluppo delle misure (ad es. DeVellis, 2016; Spector, 1992) si concentrano quasi esclusivamente sullo sviluppo di scaie, per cui gli elementi o item (cioè le variabili osservate) che le compongono sono percepiti come *indicatori riflessivi* del costrutto sottostante (che rappresenta una variabile *latente*)²: in altre parole gli item riflettono il costrutto o ne sono una loro manifestazione (Diamantopoulos e Winklhofer, 2001)³.

Un secondo aspetto, sul quale porre attenzione riguarda il concetto di valore che si vuole prendere in considerazione. Già si è esplicitato che in un'ottica di marketing, il concetto di valore dal quale partire è quello che riguarda la percezione dell'utente/cliente o, nella prospettiva della SDL, quella dell'attore che interagisce con altri attori. Tenendo conto di quanto illustrato nel precedente capitolo, collaborazione e apprendimento, in quanto risorse *operant*, influiscono in modo diretto sul valore percepito che può essere definito sulla base di diversi contributi. In questa sede si può considerare, prima di tutto, il contributo che, partendo

² Il concetto di variabile latente sta a significare che non si può osservare direttamente ma sulla base di altre variabili ad essa sottostanti e manifeste. Il che significa che per misurare la variabile latente si deve partire dalle variabili sottostanti o manifeste (Gertler, 1988; Fallowfield, 1996)

³ La prospettiva indicata riflette la conoscenza convenzionale acquisita in tema di misurazione (vedi Bollen e Lennox, 1991), che si basa in gran parte sulla teoria dei test classici e, in particolare, sul modello di campionamento nei domini (Nunnally e Bernstein, 1994). Tuttavia, gli indicatori *riflessivi* si distinguono da quelli *formativi* che, invece, si basano sull'idea che le variabili osservate (gli item) siano la causa del costrutto. In questo caso i modelli formativi non richiedono la costruzione di scaie ma di indici di misurazione (Bollen e Lennox, 1991).

dal pensiero di Sheth, Newman e Gross (1991), successivamente adattato secondo le indicazioni di Sweeney e Soutar (2001), può essere espresso in termini di quattro categorie di benefici generatori del valore: *funzionali*, *sociali*, *emozionali* e *contestuali*. In una prospettiva di tipo esperienziale, invece, i benefici individuabili quali esperienze di co-creazione possono essere ricondotti alle seguenti categorie: *edonici* (avere esperienze piacevoli), *cognitivi* (acquisire nuove conoscenze e capacità), *sociali* (sviluppare relazioni con altre persone), *personali* (migliorare il proprio status personale ed ottenere riconoscimenti dall'esterno), *pragmatici* (soluzioni più adatte a esigenze personali), *economici* (essere ricompensati per il sacrificio profuso) (Verleye, 2015, pp. 323-324). La studiosa arriva alla conclusione in base alla quale un soggetto è disponibile a partecipare a processi di co-creazione se per mezzo di questi riesce a ottenere vantaggi riconducibili ai benefici di cui sopra (Verleye, 2015, p. 324). Questa analisi, pertanto, è utile per capire come in base ai benefici ricercati dagli attori di una relazione economica si debba poi agire a ritroso per porre in essere azioni volte a sviluppare comportamenti di tipo co-creativo. Anche in questo caso, la generazione dei benefici indicati nasce dall'azione degli attori coinvolti nella relazione che se non sono ispirati da collaborazione e apprendimento ben difficilmente possono favorire il perseguimento degli obiettivi indicati o, quanto meno, ne depotenziano la portata.

2.2. Le molteplici dimensioni della co-creazione di valore

Il perseguimento di una prospettiva di co-creazione, se da un lato presuppone la forte convinzione di operare in un certo modo, circostanza che richiama i valori di fondo caratterizzanti la rete degli individui coinvolti in un determinato contesto, dall'altro richiede l'individuazione delle attività che permettano di tradurre in azione tale volontà. Sotto questo profilo la co-creazione "non

cade dal cielo”, ma essa è il risultato sistemico dell’agire di una molteplicità di attori, come evidenziato in precedenza. Sul piano progettuale e su quello operativo si tratta, in sostanza, di definire l’insieme delle attività che all’interno di un contesto relazionale – siano esse imprese, reti di imprese o contesti territoriali – favoriscono comportamenti collaborativi e di apprendimento, che poi diventano la base per ulteriori ricadute in termini di sviluppo del potenziale di innovazione, di crescita della reputazione, di miglioramento della capacità competitiva ecc. e, infine, di esperienze positive generatrici di benefici per gli attori coinvolti.

Va precisato a questo punto che mentre tra gli studiosi c’è parere unanime circa la complessità del fenomeno della co-creazione di valore e sulla sua natura multidimensionale, non c’è accordo su quali siano le dimensioni che ne permettono la realizzazione (Randall, Gravier e Prybutok, 2011; Yi e Gong, 2013).

Nella prospettiva ecosistemica costituiscono attività che favoriscono la co-creazione di valore tutte quelle che danno luogo all’utilizzo e alla crescita delle risorse *operant* di collaborazione e apprendimento. Sotto questo profilo, come si evidenzia in un paragrafo successivo, rappresentano attività da progettare e realizzare, tra le tante, le seguenti:

- a) la previsione di attività di incontro, sia in modalità offline che online (con l’uso di adeguate piattaforme), in cui sia possibile sviluppare il dialogo tra attori interessati a collaborare;
- b) la raccolta di informazioni da rendere disponibili e condividere con gli altri attori interessati ad un progetto;
- c) la previsione e la organizzazione di attività che pur complementari al servizio principale creino occasioni di conoscenza reciproca e abitudine a lavorare e apprendere insieme (co-apprendimento);
- d) la creazione di occasioni per far sperimentare come il cambiamento di alcune abitudini con cui vengono svolte diverse attività possa generare nuove opportunità e benefici per i diversi attori (co-produzione);

- e) l'inserimento di diversi strumenti di comunicazione e l'addestramento all'utilizzo degli stessi come opportunità per sviluppare reciproca connessione e fiducia;
- f) infine, non vanno sottovalutate le iniziative volte a sviluppare le attività cerebrali che possono accrescere e irrobustire la propensione a co-creare valore. In altre parole, occorre pensare, progettare e realizzare attività di educazione ad avere una costante tensione e ad assumere conseguenti atteggiamenti nei confronti della co-creazione.

Le aree di attività sopra indicate costituiscono, di conseguenza, dimensioni misurabili che aiutano a capire se una organizzazione o una rete di organizzazioni o un territorio si muovono nella direzione della co-creazione di valore e progettare in questo modo eventuali azioni volte a modificarne il corso degli eventi.

2.3. I principali contributi della letteratura in tema di misurazione del valore co-creato

Nell'ambito dei diversi contributi proposti negli ultimi anni va citato sicuramente quello di Lazarus, Krishna e Dhaka (2014), che approfondisce il tema dell'interazione tra impresa e cliente e costruisce a tale scopo una matrice della disponibilità a co-creare sulla base delle capacità caratterizzanti l'impresa e il consumatore. Ciascun quadrante della matrice (Figura 4) è costruito in base alla disponibilità/indisponibilità di imprese e consumatori a co-creare.

Questa disponibilità varia in funzione delle capacità di interazione che sono proprie dei diversi attori interessati che Karpen, Bove e Lukas (2012), individuano nel seguente modo:

- capacità di interazione individuata (*Individuated interaction capability*), definita come quella capacità dell'organizzazione di comprendere i processi di integrazione delle risorse, i contesti e gli *outcome* desiderati dei singoli clienti e degli altri partner che costituiscono le rete di valore;

- capacità di interazione relazionale (*Relational interaction capability*), definita come l'abilità dell'organizzazione a incentivare e sviluppare legami sociali ed emotivi con i clienti e con gli altri partner della rete di valore;
- capacità di interazione etica (*Ethical interaction capability*), definita come la capacità di un'organizzazione di agire in modo equo e non opportunistico verso i propri clienti e gli altri partner della rete del valore;
- capacità di potenziare l'interazione (*Empowered interaction capability*), definita come la capacità organizzativa di consentire ai propri clienti e agli altri partner facenti parte della rete di valore di progettare/modellare lo scambio sia nella forma che nel contenuto;
- capacità di sviluppare le conoscenze (*Developmental interaction capability*), intesa come l'abilità di assistere i clienti e gli altri partner della rete di valore nello sviluppare le rispettive conoscenze e competenze, nella convinzione che così facendo aumenti la capacità dei diversi attori di operare meglio come integratori di risorse;
- capacità di interazione concertata (*Concerted interaction capability*), da intendersi come la capacità dell'organizzazione di facilitare il coordinamento e l'integrazione con i clienti e con gli altri partner della rete di valore.

Disponibilità dell'impresa	Quadrante 2 Disponibilità dell'impresa Disponibilità del consumatore	Quadrante 1 Disponibilità dell'impresa Consumatore non disponibile
	Quadrante 3 Impresa non disponibile Disponibilità del consumatore	Quadrante 4 Impresa non disponibile Consumatore non disponibile
Impresa non disponibile	Disponibilità del consumatore	Consumatore non disponibile

Figura 4 - Matrice delle disponibilità alla co-creazione
 Fonte: Tratta da Lazarus, Krishna, e Dhaka (2014, p. 223)

Questo schema, tuttavia, non spiega in che modo si genera la disponibilità dei due attori interessati alla relazione o, in ogni caso, sembra far discendere il risultato esclusivamente dalla volontà di rendersi disponibile o meno ad un certo tipo di relazione, senza approfondire le modalità che possono agevolare od ostacolare la stessa.

Lazarus et al. (2014) propongono per ciascuna di queste capacità scale di misurazione psicografiche, così da permettere di apprezzare in ogni contesto di studio quale grado di disponibilità esiste a co-creare e, nel caso, a capire eventuali lacune conoscitive da colmare attraverso appropriati programmi di azione.

Un altro interessante contributo è quello di Yi e Gong (2013), che invece affronta il tema della misurazione del comportamento del cliente nel processo di co-creazione, suddividendo lo stesso in due dimensioni: a) quel comportamento in base al quale il cliente si concentra sulle *informazioni (information seeking)* necessarie per la decisione di acquisto, sulla *condivisione (information sharing)* di tali informazioni con altri attori da cui può trarre conferme o meno, sull'importanza di *operare in modo responsabile (responsible behaviour)* per beneficiare al meglio dell'acquisto che intende fare, e, infine, sull'*interazione personale (personal interaction)* che si instaura con gli addetti alla vendita dell'impresa, e b) quello che invece si declina sotto forma di *feedback* restituiti all'impresa, di *sostegno (advocacy)* sotto forma di fedeltà comportamentale e di volontaria promozione delle attività da essa portate avanti, di *aiuto (helping)* agli altri clienti che entrano in relazione con quell'impresa fornendo loro informazioni e raccontando la propria esperienza e, infine, tolleranza, che fa riferimento alla pazienza del cliente quando il servizio non soddisfa pienamente le sue aspettative, come nel caso di ritardi nelle consegne o carenza delle apparecchiature ricevute. Anche in questo caso le scale proposte possono essere utilizzate per migliorare le performance aziendali finalizzate ad ottenere dai clienti un comportamento maggiormente collaborativo e di supporto.

Anche la Verleye (2015) ha affrontato il tema della misurazione e, specificamente, il tema delle determinanti dell'esperienza di co-creazione dal punto di vista del cliente. Più esattamente l'autrice individua i benefici derivanti dal processo di co-creazione delle esperienze, cogliendo gli aspetti sia cognitivi che assiologici⁴ presenti nei sistemi di valore dei consumatori. In particolare questo studio suggerisce che se si adotta un approccio co-creativo, quando il consumatore manifesta un elevato livello di disponibilità all'uso delle tecnologie e di propensione alla connettività, tali comportamenti influenzano positivamente le dimensioni della sua esperienza, sebbene vada precisato che l'impatto di tali dimensioni differisce sia a seconda delle caratteristiche dei clienti (in termini di benefici attesi) che del contesto specifico in cui tale esperienza ha luogo.

Mathis, Kim, Uysal, Sirgy e Prebensen (2016) studiano le dimensioni fondamentali della co-creazione nell'ambito di una esperienza turistica e analizzano gli effetti sulle conseguenze nel comportamento del turista in termini di soddisfazione, benessere soggettivo e fedeltà verso il fornitore dei servizi. Gli autori si soffermano sulle relazioni tra i seguenti cinque costrutti: a) la soddisfazione per la co-creazione di un'esperienza, b) la soddisfazione per l'esperienza vissuta, c) l'impatto percepito della vacanza sulla propria vita, d) la fedeltà al fornitore di servizi e, infine, e) il coinvolgimento del cliente. I risultati di questo studio

⁴ Assiologico è un aggettivo che deriva dal sostantivo assiologia, parola che deriva dalla combinazione delle parole greche *axios* (che significa degno, valido) e *logos* (che invece significa scienza). In generale, pertanto, l'assiologia è la scienza dei valori (siano essi etici, estetici, logici ecc.). In genere tale scienza (o teoria) ha come riferimento una "ideale" scala gerarchica di tali valori, alla quale dovrebbero tendere il più possibile e uniformarsi i comportamenti umani. Nel contesto dell'analisi dei benefici derivanti dalle esperienze di consumo l'aggettivo si riferisce al fatto che le scale di misurazione individuate dall'autrice consentono di classificare le esperienze stesse in base ad una scala di valori tale per cui ci saranno esperienze migliori e altre peggiori rispetto all'importanza attribuita a tali esperienze da coloro che sono oggetto di studio (i consumatori).

indicano che la soddisfazione per la co-creazione di un'esperienza (cioè, i turisti che collaborano con un professionista di viaggio per fornire le proprie idee e esprimere le proprie esigenze e desideri per assicurarsi che il viaggio sia personalizzato) può contribuire al grado di soddisfazione percepito della vacanza vissuta. I risultati di questo studio dovrebbero aiutare i fornitori di servizi a cambiare strategie e implementare una piattaforma per una co-creazione unica delle esperienze, consentendo ai turisti di impegnarsi maggiormente sia fisicamente che emotivamente nella pianificazione delle loro vacanze.

Frias Jamilena, Polo Peña e Rodriguez Molina (2017) invece esaminano le strategie concorrenziali delle destinazioni turistiche e propongono che la creazione di valore tra i turisti, durante tutta la loro esperienza di una destinazione (prima, durante e dopo il loro soggiorno), sia interpretata come un antecedente dell'aumento del valore del marchio (*brand equity*) della destinazione. La creazione di valore è concettualizzata e misurata nella prospettiva della SDL.

Un ambito particolare di approfondimento degli studi che hanno riguardato il processo di co-creazione di valore è quello dei servizi sanitari, nel quale un tema particolarmente sentito è riferito alle attività di coinvolgimento dei pazienti nelle cure che li riguardano: fondamentale, in tal senso, è il contributo di McColl-Kennedy Vargo, Dagger, Sweeney e Kasteren (2012), in cui gli autori da un lato identificano differenti stili di approccio per co-creare valore con il paziente e, dall'altro, identificano otto attività funzionali a questo scopo. Tali attività sono riconducibili a: cooperazione, raccolta di informazioni, combinazione di attività complementari al servizio, co-apprendimento, cambiamento delle abitudini con cui vengono svolte diverse attività, connessione (intesa come propensione a costruire e mantenere relazioni), co-produzione e, infine, tutte quelle attività cerebrali volte a irrobustire la propensione a co-creare valore, quali per esempio quelle con cui ci si sprona ad avere un atteggiamento

positivo verso la vita e le questioni da affrontare, o lavorare con la convinzione che attraverso l'impegno continuo i risultati arriveranno o, ancora, quelle legate alla riflessione circa l'opportunità di esternare o meno le proprie paure a persone che potrebbero essere influenzate negativamente dalle stesse⁵ o, ancora, l'attività cerebrale con la quale si è soliti ricondurre la situazione in cui ci si trova in un quadro di riferimento più ampio accettando la stessa, anche se non desiderata, così da trovare in ogni caso stimoli adeguati per svolgere efficacemente il proprio lavoro. Quest'ultima attività può considerarsi in realtà come quella prioritaria, dal momento che esprime la propensione psicologica e attitudinale dell'individuo ad operare secondo criteri coerenti con la prospettiva della co-creazione, nella convinzione che operando in questo modo arriveranno i risultati.

Un ulteriore lavoro che ha studiato le determinanti del valore co-creato nel turismo è quello di Busser e Shulga (2018) che individuano come determinanti dello stesso cinque dimensioni: la significatività, la collaborazione, il contributo, il riconoscimento, e la risposta affettiva. Gli autori definiscono il valore co-creato come una valutazione personale della significatività di un prodotto o servizio sulla base del confronto tra il contributo fornito dall'attore coinvolto e ciò che viene effettivamente realizzato attraverso il processo di coproduzione. Di converso, gli autori identificano nell'apertura e nell'unicità del brand gli antecedenti del valore co-creato, e come conseguenze il benessere percepito, il vantaggio competitivo percepito rispetto ad altri concorrenti, l'impegno nel mantenere una proficua relazione con il fornitore del servizio che, a sua volta, funge da mediatore della fiducia verso lo stesso.

⁵ Il caso riferito dagli autori è quello del medico che dovesse comunicare al paziente le proprie paure circa un intervento così che, invece di predisporlo ad affrontare lo stesso con fiducia, potrebbe terrorizzarlo.

2.3.1. Come attivare e misurare la collaborazione

Per comprendere il significato del termine “collaborare”, l’enciclopedia Treccani riporta che esso deriva dal latino *laborare cum*, che significa “lavorare con”. In sostanza la collaborazione consiste nel fatto che due o più persone partecipino attivamente insieme a un lavoro, per lo più intellettuale, o alla realizzazione di un’impresa, di un’iniziativa, una produzione. Nel caso del rapporto tra impresa e consumatori la collaborazione emerge nella «*intersection of the offerer... the customer, and the other value-creation partners*» (Lusch, Vargo e O’ Brien, 2007, p. 11).

La domanda da porsi allora diventa: cosa occorre per attivare la collaborazione? Cosa si richiede per far sì che due o più soggetti, siano essi individuali o organizzativi, possano riuscire nell’intento di interagire partecipando attivamente per raggiungere comuni obiettivi? Il termine collaborazione, poi, ha lo stesso significato di cooperazione?

Partendo da quest’ultimo quesito c’è da dire che non è semplice fornire una definizione chiara e univoca dei termini “collaborare” e “cooperare”. In realtà, vi sono autori che non operano affatto alcuna distinzione nell’utilizzo dei due termini, mentre altri pongono il problema di una distinzione tra i due significati. In proposito Kaye (2012) introduce questa differenza nel trattare il processo di apprendimento degli studenti. L’autore distingue pertanto tra apprendimento collaborativo e apprendimento cooperativo. Il primo consiste nell’acquisizione da parte degli individui di conoscenze, abilità ed atteggiamenti che sono il risultato di un’interazione di gruppo o, in altre parole, un apprendimento individuale come risultato di un processo di gruppo (Kaye, 2012); l’apprendimento cooperativo, invece, è da intendersi come un processo di istruzione che coinvolge gli studenti in lavori di gruppo col fine di raggiungere un obiettivo comune. È indubbio che entrambe le prospettive siano meritevoli di essere perseguite poiché favoriscono la crescita individuale di ogni componente del gruppo e nel contempo fanno sì che si lavori insieme per obiettivi comuni.

Alter e Hage, invece, definiscono la collaborazione

the quality of the relationships between human actors in a system of mutual understanding, shared goals and values, capacity to work together on a common task» (1993, p. 86).

Ai fini di questa ricerca, pertanto, sembra di poter impiegare i termini collaborazione e cooperazione come sinonimi, dal momento che ciò a cui si fa riferimento è un insieme di attributi soggettivi (individuali e organizzativi) tali da permettere: a) la rimozione delle barriere tra gli attori coinvolti e la loro crescita professionale individuale; b) la possibilità di accedere a nuove opportunità e a nuove risorse; c) la reciproca comprensione e la ricerca di modalità per creare e integrare efficacemente le risorse proprie di ciascuno; d) il miglioramento della qualità del servizio a favore degli utenti finali riducendo il rischio di errori nella erogazione del servizio stesso (Lusch e Vargo, 2014; Roggeven, Tsiros e Grewal, 2012).

La collaborazione e la cooperazione, a loro volta, possono essere basate su relazioni formali (ad esempio contratti e accordi istituzionali) o rapporti informali tra i membri (in gran parte basati su relazioni personali e sociali). Esse sono, pertanto, un fenomeno emergente che deriva dal comportamento degli attori coinvolti in un processo sociale. La collaborazione, in particolare, si configura come un costrutto che si manifesta attraverso comportamenti quali il dialogo tra i soggetti coinvolti, la disponibilità a rendere reciprocamente accessibili le risorse di ciascuno sia in modo formale che informale, la disponibilità ad operare in modo trasparente, così da far capire all'altro che c'è interesse a costruire una relazione basata sulla fiducia reciproca, e, infine, la capacità di condividere (assumendola in proprio) la responsabilità di decisioni e azioni necessarie per ottenere comuni risultati. Questi ultimi, a ben vedere, appaiono come indicatori "riflessivi" del costrutto della collaborazione.

Le modalità con cui gli attori entrano in relazione nel processo diventa fondamentale nell'ottenimento di un certo effetto

che chiamiamo collaborazione. Ecco perchè la co-creazione può emergere solo se tra gli attori si sviluppano rapporti basati su dialogo, accesso, valutazione del rischio e trasparenza: questi, infatti, svolgono la fondamentale funzione di riduzione dell'asimmetria informativa tra impresa e clienti. Graficamente le dimensioni della collaborazione possono quindi essere rappresentate come nella Figura 5, dalla quale emerge come per verificare se un soggetto vuole veramente collaborare con altri, questo atteggiamento si riflette proprio nel modello DART.

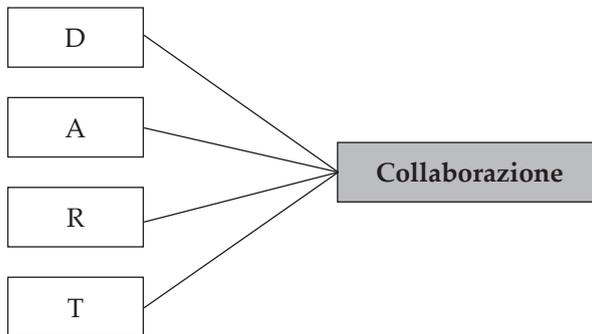


Figura 5 – Le dimensioni della collaborazione

Nonostante l'importanza di tali determinanti, la ricerca scientifica su questi elementi finora è stata rara, tranne che per il contributo di Taghizadeh, Jayaraman, Ismail e Rahman (2016), i quali hanno sviluppato e validato un set di scale del modello DART cercando di esplorare l'influenza di ciascun elemento sulle strategie di innovazione e sulle performance di mercato, utilizzando a tale scopo i dati raccolti in Malesia nell'industria delle telecomunicazioni.

Lo studio in questione ha così permesso di avere un set di 21 item di misurazione del DART, di cui 6 per il dialogo e 5 rispettivamente per le altre dimensioni della collaborazione (Tabella 1). Queste hanno costituito una base di partenza per l'implementazione e l'adattamento in altri ambiti economici, come è stato fatto sulle destinazioni turistiche di cui si da conto nel successivo capitolo 4.

Tabella 1 - Dimensioni e item del modello DART

Dialogo	1. Utilizzare canali di comunicazione diversificati per avere sessioni di dialogo con i consumatori
	2. Condurre sessioni di dialogo con il consumatore frequentemente
	3. Coinvolgere le unità organizzative interne durante le sessioni di dialogo con i consumatori
	4. Coinvolgere stakeholder esterni all'organizzazione durante le sessioni di dialogo con i consumatori
	5. Riconoscere il contesto di esperienza sociale, emozionale e culturale del consumatore riguardo al prodotto/servizio
	6. Sottolineare lo sforzo dei dipendenti verso i singoli consumatori
Accessibilità	1. Offrire ai consumatori la possibilità di condividere il processo di progettazione del prodotto di servizio
	2. Offrire ai consumatori la possibilità di condividere il processo di sviluppo del prodotto di servizio
	3. Offrire l'opportunità ai consumatori di condividere il processo di fissaggio dei prezzi del prodotto di servizio
	4. Sottolineare maggiormente la necessità di fornire esperienze ai consumatori rispetto alla proprietà del prodotto di servizio
	5. Fornire ai consumatori tutte le informazioni necessarie sul prodotto/servizio
Valutazione del rischio	1. Informare chiaramente i consumatori circa il servizio offerto
	2. Informare i consumatori sui limiti riguardanti le conoscenze e le capacità dell'impresa
	3. Riconoscere le mutevoli dinamiche dei bisogni dei consumatori
	4. Accettare le lamentele dei consumatori riguardanti la proposta di valore
	5. Accollarsi la responsabilità dei rischi derivanti dall'attività di impresa
Trasparenza	1. Rendere chiare ai consumatori le informazioni relative al prodotto/servizio
	2. Divulgare tra i consumatori le informazioni relative ai prezzi
	3. Trarre benefici dalla simmetria informativa tra i consumatori e l'impresa
	4. Costruire la fiducia tra i consumatori attraverso informazioni trasparenti
	5. Fornire informazioni aggiornate ai consumatori

Fonte: Traduzione da Taghizadeh, Jayaraman, Ismail e Rahman (2016)

Le attività di cui alla precedente tabella possono trovare riscontro anche in altri ambiti di studio e, pertanto, esse costituiscono la base per l'implementazione del sistema di misurazione della collaborazione tra gli attori di una destinazione turistica come si indica nel capitolo successivo.

2.3.2. Le diverse modalità di apprendimento e la loro valutazione

Apprendere significa cambiare in modo relativamente permanente, innovare. Questo cambiamento può derivare da nuove esperienze e/o dal praticare nuovi comportamenti. L'apprendimento, pertanto, è un processo esperienziale, fisiologico, legato alla persona: ciò che facciamo, infatti, influisce significativamente sulla rete delle nostre connessioni neuronali e quindi sulla nostra struttura cerebrale. Il modo con cui ogni soggetto interagisce col mondo che lo circonda determina pertanto la dinamica evolutiva delle sue strutture neuronali e, di conseguenza, il suo sapere, cioè lo stock di conoscenze incarnate nel suo cervello in un dato momento. C'è però un altro livello di apprendimento della conoscenza, quello organizzativo, che si basa sulla capacità di un'entità di tipo collettivo (un'organizzazione per l'appunto), di creare e diffondere conoscenza attraverso la sua rete normativo-comportamentale (Melis, 1999) per incorporarla negli output produttivi da essa generata, sotto forma di beni e servizi. In particolare, in ambito organizzativo l'apprendimento è tale se la conoscenza acquisita genera azione (Paniccia, 2006).

Nel caso di cui si tratta in questo lavoro l'apprendimento riguarda il sistema delle conoscenze utilizzabili da soggetti (individuali e/o organizzativi) ai fini dello svolgimento delle proprie attività e finalizzate al perseguimento di obiettivi definiti. In letteratura queste capacità si sostanziano nell'abilità di sfruttare conoscenze acquisite nell'ambiente ai fini dell'innovazione dei processi aziendali e/o organizzativi in genere. Dagnino (2005) ha evidenziato come la creazione della conoscenza assuma le carat-

teristiche di un processo dinamico e interdipendente mediante l'interazione sociale tra individui e i contesti in cui essi operano. Tali capacità si basano sia su conoscenze pregresse che sul modo con cui queste ultime si combinano con altre acquisite esternamente, così da generare nuove conoscenze. L'insieme di queste capacità presenti all'interno di un contesto organizzativo di tipo imprenditoriale sono state definite da Cohen e Levinthal (1990) "capacità di assorbimento". Peraltro, gli stessi autori sottolineano come «an organization's absorptive capacity will depend on the absorptive capacities of its individual members» e, nel contempo, precisano che «a firm's absorptive capacity is not... simply the sum of the absorptive capacities of its employees» (Cohen e Levinthal, 1990, p. 131). Nel ragionamento dei due autori, pertanto, le capacità di assorbimento di un'organizzazione derivano dalla sua storia e dai percorsi intrapresi in passato (*path dependency*), da quella delle sue componenti interne, nonché dalle interazioni che individualmente e organizzativamente la stessa entità intrattiene con il contesto esterno.

La capacità di assorbimento dell'organizzazione in un dato momento, pertanto, rappresenta il risultato sistemico di un insieme di capacità, proprie dell'organizzazione e dei singoli membri che la compongono, di acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare le nuove conoscenze, ottenute per il tramite dell'interazione e della collaborazione sia interna che con altri attori, che consentono di innovare e cambiare nel tempo le attività organizzative (Cohen, Levinthal 1990; Liu, Ke, Wei e Hua, 2013). La capacità di assorbimento, pertanto, si configura come un processo di apprendimento che, parafrasando Rullani (2004), si svolge, necessariamente, su diversi piani:

- a) quello personale, poiché ogni individuo che operi all'interno di un contesto organizzativo o sociale, attraverso la sua partecipazione vive un'esperienza che, cambiandolo, lo arricchisce e gli fa sentire il bisogno di migliorarsi ulteriormente, senza soluzione di continuità;

- b) quello sociale, perché se le esperienze e le conoscenze personali non sono messe a disposizione di altri, non sono condivise, generano un valore modesto o pressoché nullo;
- c) quello proprietario, poiché l'uso delle conoscenze individuali e sociali deve essere regolato da istituzioni che rendano conveniente la produzione e la propagazione delle stesse nell'utilizzo che se ne fa.

Il processo di apprendimento che esclude anche solo una di queste dimensioni genera un valore modesto o, addirittura, nei casi peggiori, nullo. Si tratta allora di innescare una spirale del processo di apprendimento delle conoscenze (Nonaka e Takeuchi, 1995) tale che le parti e il tutto possano evolvere a livelli di conoscenza e capacità superiori per gestire fenomeni più complessi. In questo senso, l'apprendimento cui si fa cenno in questo paragrafo è quello che riguarda la cosiddetta "conoscenza connettiva" (De Kerckhove, 1997), che circola cioè tra diversi soggetti (individuali e collettivi) di una filiera (Rullani, 2004, p. 42). Nello specifico le capacità di assorbimento sono state individuate ed evidenziate nel contributo di Zahra e George (2002) che le qualificano come segue:

- a) *capacità di acquisizione*. Si tratta della capacità volta ad individuare e acquisire quelle conoscenze esterne all'organizzazione che sono critiche per l'operato della stessa.
- b) *capacità di assimilazione*. Essa fa riferimento all'insieme di processi e procedure organizzative che permettono di analizzare, elaborare, interpretare e capire le informazioni ottenute da fonti esterne (Kim, 1997; Szulanski, 1996).
- c) *capacità di trasformazione*. Si intende la capacità di sviluppare e raffinare le routine organizzative che facilitano la combinazione delle conoscenze esistenti con quelle nuove acquisite e assimilate. Questo può avvenire attraverso l'inserimento o l'eliminazione di conoscenza o semplicemente per il tramite di una diversa interpretazione della conoscenza esistente. La trasformazione cambia il carattere della conoscenza attraverso

so un processo di “bi-sociazione” intesa come l’associazione coerente di un’idea a due differenti contesti normalmente considerati incompatibili (Koestler, 1966, p. 35). Per Antonietti (1994) si tratta, invece, di quell’operazione che riunisce due schemi di riferimento, contesti associativi o strutture di ragionamento che sarebbero normalmente considerate incompatibili:

l’individuo creativo è pertanto colui che riesce a operare contemporaneamente su piani cognitivi e a mettere poi in contatto tali piani tra di loro» (Antonietti, 1994, p. 40).

d) *capacità di sfruttamento*. In generale essa riguarda la capacità di applicare la conoscenza. Zahra e George qualificano questa capacità come organizzativa, basata su routine che permettono all’impresa di raffinare, estendere e usare a proprio vantaggio le competenze esistenti o di crearne delle nuove attraverso l’incorporazione delle conoscenze acquisite e trasformate nel sistema delle operazioni aziendali. L’enfasi è posta, prima di tutto, sulle routine organizzative che permettono lo sfruttamento della conoscenza. I risultati derivanti dallo sfruttamento sistematico delle routine generate da questa conoscenza si traducono in un processo persistente di creazione di nuovi prodotti, sistemi, processi, conoscenza o forme organizzative (Zahra e George, 2002; Rumelt, 1987).

Secondo gli autori citati le prime due capacità (acquisizione e assimilazione) rappresentano capacità dinamiche di tipo “potenziale”, mentre le altre due (trasformazione e sfruttamento) manifestano capacità “realizzate” (Zahra e George, 2002, p. 190). Sulla base di questa distinzione essi considerano le capacità potenziali e quelle realizzate come componenti delle capacità di assorbimento. Gli autori precisano altresì che le capacità potenziali da sole non garantiscono il saper utilizzare le conoscenze

acquisite e assimilate, pertanto le due macroabilità, pur separate, svolgono un ruolo complementare (Zahra e George, 2002, p. 191). Il contributo si spinge fino a individuare un indice di efficienza definito dal rapporto tra abilità realizzate su quelle potenziali: tanto più le prime si avvicinano alle seconde tanto maggiore sarà la capacità dell'organizzazione considerata di essere più efficiente. Nel caso delle imprese questo aspetto è facilmente visibile grazie al principale indicatore di performance economica: il profitto. Se questo cresce significa che l'impresa è stata capace di sfruttare al meglio le conoscenze acquisite e assimilate. La Figura 6 mostra le relazioni tra il costrutto dell'apprendimento e le sue dimensioni.

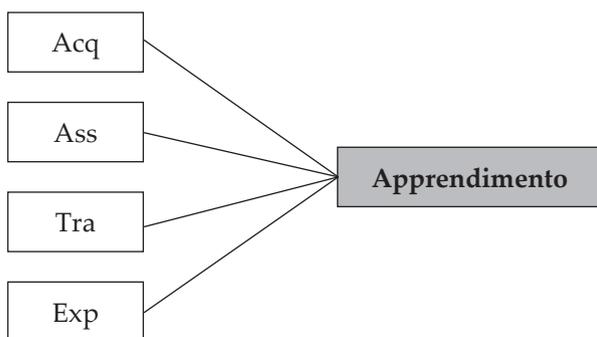


Figura 6 - Le dimensioni dell'apprendimento

Il problema che si pone allora è quello di capire in che modo una qualunque organizzazione possa favorire lo sviluppo di queste capacità e, ancora prima, di definire le scale di misurazione delle stesse. A tale proposito, Thomas e Wood (2014), in un lavoro che ha riguardato il settore alberghiero, hanno individuato le determinanti che più di altre favoriscono lo sviluppo della capacità di assorbimento (Tabella 2) e che possono essere estese anche ad altri ambiti di studio.

Tabella 2 - Capacità di assorbimento e relativi item nel campo del settore alberghiero

Capacità		Determinanti
Potenziali	Acquisizione	Incontri con terze parti
		Rispetto reciproco
		Reciproca fiducia
		Interazione personale
	Assimilazione	Capacità di assimilare innovazioni e nuovi processi tecnologici
		Abilità nell'utilizzare le conoscenze e le esperienze dei dipendenti
Abilità nell'assimilare conoscenza dall'esperienza di successo di altre organizzazioni operanti nello stesso ambito industriale		
Realizzate	Trasformazione	Capacità di coordinare e integrare le conoscenze
		Incoraggiare i dipendenti alla condivisione delle informazioni
		Abilità nell'uso delle ICT per migliorare i flussi informativi e le comunicazioni
		Consapevolezza del bisogno di usare nuove conoscenze per poter innovare
		Rapida applicazione delle nuove conoscenze riconosciute come importanti
	Sfruttamento	Riconsiderare la tecnologia utilizzata e adattarla alle nuove conoscenze
		Capacità di usare le nuove conoscenze per rispondere tempestivamente alle sollecitazioni del mercato
		Abilità nell'innovare per guadagnare in competitività

Fonte: Traduzione da Thomas & Wood, 2014, p.45.

* * *

L'analisi della letteratura, soprattutto in tema di co-creazione di valore, ha permesso di individuare specifici contributi che, seppure ancora quantitativamente limitati e specifici, si sono occupati di misurare il valore co-creato. In alcuni casi, tuttavia, tali modelli possono essere, opportunamente adattati, anche ad altri campi. Nei due paragrafi finali, in particolare, emergono le aree di attività che se presenti in contesti relazionali complessi possono aiutare a misurare sia i processi di collaborazione che quelli di apprendimento. Di questi si tiene conto nella seconda parte del libro che affronta specificamente il caso delle destinazioni turistiche e, segnatamente, della collaborazione e dell'apprendimento tra gli attori dell'offerta turistica.

PARTE II
La co-creazione di valore
nelle destinazioni turistiche



3. Progettare e gestire una destinazione turistica nell'ottica della co-creazione del valore

3.1. L'evoluzione nelle dinamiche del turismo e i problemi dal lato dell'offerta

Nell'odierno contesto internazionale, caratterizzato da estrema complessità ambientale e profonda incertezza economica, il settore turistico, qualora adeguatamente supportato da servizi e innovazioni appropriati, capaci di cogliere e soddisfare le mutevoli e variegate esigenze di chi viaggia, appare uno di quelli più idonei a generare ricchezza diffusa, cioè sviluppo sociale ed economico.

Le dimensioni del fenomeno sono desumibili, oltre che dalle statistiche sui flussi pubblicati periodicamente dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)¹, anche dall'analisi degli attori che intervengono nelle diverse attività sottostanti. Si tratta di attori pubblici e privati che a vario titolo prendono decisioni e realizzano attività che si ripercuotono sia sui viaggiatori sia su un insieme di altri *stakeholder*, a cominciare dalle popolazioni residenti nei luoghi oggetto di interesse del viaggiatore, sia che si tratti di luogo di passaggio che di destinazione finale dello stesso (Casarin, 2007). Nel contempo i cambiamenti intercorsi nel corso degli ultimi decenni hanno modificato e stanno profondamente

¹ L'OMT, in inglese United Nations World Tourism Organization, è l'agenzia delle Nazioni Unite responsabile per la promozione del turismo responsabile, sostenibile e universalmente accessibile. <http://www2.unwto.org/content/who-we-are-0>

alterando le condizioni operative di quanti si ritrovano periodicamente sottoposti a rivedere le proprie strategie e le proprie attività. In tale contesto solo chi riesce a cogliere prima e meglio di altri le dinamiche di cambiamento, "sintonizzandosi" adeguatamente con le istanze provenienti dai diversi attori del mercato, potrà riuscire a capire la direzione verso cui innovare, elaborando e realizzando offerte turistiche di successo.

La sfida che si apre in questo scenario, sia per chi è chiamato *pro-tempore* alla gestione della *res publica* che per i responsabili di attività che a vario titolo operano nell'ambito turistico, è quella di gestire al meglio l'utilizzazione delle risorse di tipo durevole (di natura ambientale, architettonica, storica, culturale) che insistono e caratterizzano una specifica zona d'ambito, nonché quelle di tipo non durevole (risorse economiche, pubbliche e private, oggi sempre più limitate), al fine di creare contesti di esperienza a misura della popolazione residente e dei viaggiatori, nel rispetto del vincolo della sostenibilità ambientale, sociale, economica e identitaria (o culturale), intendendo con quest'ultima la capacità di tramandare alle generazioni future la riconoscibilità dei luoghi e che si esprime nei simboli culturali (compresi quelli linguistici), architettonici, delle tradizioni, degli usi e dei costumi, caratterizzanti un determinato contesto territoriale².

² I presupposti del concetto di sostenibilità identitaria si ritrovano anche all'interno della Convenzione sulla Biodiversità, adottata a Rio de Janeiro il 5 giugno 1992 ed entrata in vigore il 29 dicembre 1993, che l'Italia ha ratificato con la legge del 23 febbraio 1994, n. 44. In particolare, all'articolo 8, lettera j, la Convenzione recita «Sotto riserva della sua legislazione nazionale, rispetterà, preserverà e manterrà le conoscenze, le innovazioni e le prassi delle comunità indigene e locali che incarnano stili di vita tradizionali rilevanti per la conservazione e l'uso sostenibile della diversità biologica e favorirà la loro più ampia applicazione con l'approvazione ed il coinvolgimento dei detentori di tali conoscenze, innovazioni e prassi, incoraggiando un'equa ripartizione dei benefici derivanti dalla utilizzazione di tali conoscenze, innovazioni e prassi». Su questo tema i contributi scientifici hanno anche posto il problema del limite alla sovranità degli Stati nazionali.

Il turismo in altre parole è un'attività che, se gestita sapientemente, può generare valore per tutti i soggetti interessati, altrimenti, com'è facile rilevare in diversi casi in più parti del Mondo, può distruggere valore, con riferimento ai beni sia durevoli che non durevoli. Questo significa che un approccio scientificamente corretto al fenomeno richiede non soltanto concetti, metodi e tecniche di tipo cognitivo, ma anche una base di valori che guidino i diversi operatori, sul piano normativo e delle decisioni operative, verso una direzione che tuteli gli interessi della collettività generalmente considerata. La presenza simultanea di attori di varia natura suggerisce, sia sul piano cognitivo sia su quello normativo, l'idea che l'adozione di un approccio esclusivamente individualistico e totalmente liberista al fenomeno, tale che ciascuno attore agisca indipendentemente da tutti gli altri contravvenendo a principi e regole condivise, sia poco efficace rispetto alla necessità di operare ottemperando ai principi della sostenibilità e, pertanto, da rigettare con determinazione. Con la stessa energia, occorre evitare il rischio di norme cogenti e talmente vincolanti da impedire qualsiasi anelito d'innovazione, anestetizzando le capacità creative e innovative di quanti si propongono con idee originali e capacità operative per intercettare il favore delle popolazioni residenti in una determinata destinazione e di quanti hanno interesse a visitare e conoscere la stessa. Ciò che serve, invece, è proprio un approccio di tipo co-creativo, basato sulla armonica collaborazione tra attori differenti, che pur con capacità e competenze diverse, si impegnano per migliorarle attraverso adeguati processi di apprendimento, il tutto in base a valori e regole condivise. Se sul piano del principio quanto affermato trova ampi consensi, di fatto occorre prendere atto che questo risultato

A tale proposito si sostiene che quest'ultima non preclude e non può impedire l'attenzione e il rispetto per i diritti garantiti a livello internazionale alle popolazioni locali. In proposito cfr. <http://www.forestpeoples.org/en/topics/convention-biological-diversity-cbd/publication/2011/indigenous-peoples-rights-state-sovereig>

non è facilmente raggiungibile, dal momento che anche laddove ci fosse la volontà di voler collaborare, perché se ne comprende l'importanza, non è detto che ci si riesca. Da qui la necessità di capire le ragioni delle difficoltà, ove esistenti, per trovare soluzioni che le rimuovano e favoriscano invece forme di collaborazione non banali e non solo formali, ma sostanziali, durature e profonde, che permettano così di generare ricchezza e benefici a vantaggio di tutti gli attori che intervengono nei processi di creazione e diffusione del valore.

Si tratta perciò di capire che chi conferisce valore ai territori, facendoli diventare destinazioni attrattive per chi viaggia e non solo per chi ci vive, sono i turisti stessi (Martini, 2010). Ecco perché il processo di costruzione di una qualsiasi destinazione, anche in un'ottica *supply side*, non può che partire dall'esperienza del viaggiatore. Successivamente, invece, ci si sofferma sul concetto di destinazione, sui problemi di governo della stessa e sugli strumenti che possono favorire lo sviluppo di processi di collaborazione e apprendimento così da generare benefici efficaci e duraturi.

3.2. La destinazione turistica come ecosistema dell'esperienza: presupposti, componenti e relazioni

Sono ormai trascorsi quasi due decenni da quando Joseph Pine II e James H. Gilmore pubblicarono il loro celeberrimo *L'economia delle esperienze. Oltre il servizio* (ed. orig. 1999, ed. it. 2000), nel quale affermavano che «l'epoca dei servizi è giunta al termine per lasciare il passo all'economia delle esperienze». A partire da questo fondamentale contributo è cresciuta la consapevolezza sulla necessità di modificare il modo di fare marketing da parte delle imprese di ogni tipo e di quelle operanti nel turismo in particolare, sia negli aspetti strategici che nella dimensione operativa, ma lo stesso è avvenuto da parte dei soggetti territoriali coordinatori dell'offerta turistica.

3.2.1. *Richiami sulla teoria dell'esperienza*

L'enciclopedia Treccani definisce l'esperienza come «la conoscenza diretta, personalmente acquisita con l'osservazione, l'uso o la pratica, di una determinata sfera della realtà». In termini filosofici la stessa Treccani la definisce come «il tipo di conoscenza fornita dalle sensazioni o comunque acquisita per il tramite dei sensi»³. Se ne deduce che l'esperienza si forma su basi personali, non replicabili, né standardizzabili, poiché risente contemporaneamente dell'interazione contestuale che coinvolge elementi interni (valori, gusti, aspettative, età, cultura, ecc.) ed esterni all'individuo (contesto ambientale in senso lato). Pine e Gilmore definiscono le esperienze come eventi che coinvolgono gli individui sul piano personale (2000, p. 14). Ciò significa che non si può affermare in astratto se un'esperienza è positiva o negativa se non dopo averla vissuta e solo in capo al singolo soggetto. Andrea Rossi e Maurizio Goetz, con riferimento al campo del turismo, affermano che

non esiste una definizione di esperienza turistica che possa essere condivisa da tutti, proprio perché l'esperienza è una percezione che si forma nella mente del turista mettendo a confronto le sue aspettative, ovvero l'immagine interiore di ogni viaggio che si forma sulla base di una personale chiave di lettura (valori, motivazioni, propensioni), modificata dall'insieme degli stimoli che esercitano un'influenza su tale immagine e confrontata con quanto realmente vissuto da lui o dalla sua rete relazionale (Rossi e Goetz, 2011, p. XV-XVI).

Il valore dell'esperienza, in altre parole, non si determina al di fuori dell'individuo, perché l'aspetto tangibile della stessa scompare nel tempo, mentre rimane indelebile il ricordo memorabile di quell'evento cui egli ha partecipato. Non è quindi un caso se diversi contributi scientifici hanno individuato proprio nella

³ <http://www.treccani.it/vocabolario/esperienza/>

“memoria” l’elemento di connessione tra l’esperienza vissuta e l’intenzione a ripeterla (Kozak, 2001; Lehto, O’Leary e Morrison, 2004; Mazursky, 1989; Wirtz, Kruger, Scollon e Diener, 2003). Se la memoria è ciò che permette di ricordare le esperienze, a maggior ragione quando queste riguardano l’acquisto di un bene o servizio, il ricordo è importante per le seguenti ragioni (Hoch e Deighton, 1989):

- il livello di motivazione e il coinvolgimento sono alti quando le informazioni sono tratte da esperienze passate degli individui;
- gli individui percepiscono le loro esperienze passate come estremamente credibili;
- il ricordo delle esperienze passate influenza notevolmente il comportamento futuro.

Altri studi hanno confermato l’importanza del ricordo positivo vissuto durante le proprie esperienze di consumo passate in ordine alle intenzioni future, sia sul piano teorico (Raju e Reilly 1979; Kerstetter e Cho, 2004), che su quello empirico (Wirtz et al., 2003).

L’implicazione che deriva da queste considerazioni è che per indurre un turista a desiderare di visitare nuovamente una destinazione, occorre che gli attori dell’offerta cerchino di creare le condizioni che facilitano la realizzazione di esperienze memorabili positive (Kim, Ritchie e McCormick, 2012, p. 13). I beni e i servizi sono quindi solo il “pretesto”, il mezzo, per vivere l’esperienza. Pine e Gilmore scrivono in proposito che

l’esperienza in sé manca di tangibilità, ma le persone danno un enorme valore alla proposta perché il suo valore si trova dentro di loro, e lì permane per molto tempo (Pine e Gilmore, 2000, p. 15).

L’esperienza, di conseguenza, è un’attività relazionale che definisce e ridefinisce le identità dei singoli individui (talvolta anche in modo non consapevole), che le trasforma in modo sempre diverso in base al grado di coinvolgimento emotivo. Nello stesso tempo, queste relazioni possono essere di varia natura (conative,

cognitive e affettive, come evidenziano gli studi di sociologia).

Nel momento in cui si prende atto che l'oggetto di interesse dei consumatori non è più rappresentato dai beni e i servizi in sé, è evidente che l'azione di chi si propone con delle offerte ai progettisti (*consum-autori*) e protagonisti (*consum-attori*) del consumo non può più essere impostata sulla costruzione di una offerta turistica in base ai vecchi modelli fondati sulla mera standardizzazione, perché questa può riguardare solo i beni e molto parzialmente i servizi, ma non può di certo estendersi al campo dell'esperienza di ciascun soggetto. Le imprese e le organizzazioni che desiderano intercettare l'interesse e la disponibilità ad acquistare dei consumatori del mondo di oggi devono non più produrre solo beni e/o servizi, ma devono offrire esperienze tali da coinvolgere il viaggiatore a «livello emotivo, fisico, intellettuale o anche spirituale» (Pine e Gilmore, 2000, p. 14). In altre parole ci si chiede fino a che punto l'approccio degli operatori di una destinazione, nell'allestire una propria offerta, sia capace di stimolare la mente delle persone che visitano quella destinazione attraverso il coinvolgimento di tutti i cinque sensi e non soltanto di quello visivo (Hazel Hahn, 2012, p. 196).

La prospettiva fondata sull'esperienza quale base per la progettazione dell'offerta turistica dovrebbe inoltre trovare nel vincolo di "autenticità" un fattore di moderazione. Secondo Pencarelli, infatti,

il modello dell'economia delle esperienze ... presenta anche taluni aspetti negativi e, in particolare, il pericolo che la diffusa spettacolarizzazione delle offerte ... rischi di essere eccessivamente banalizzata e mercificata, generando nei clienti assuefazione (se non risentimento) alle varie forme di turismo-esperienza, depotenziandone l'attitudine a stupire, a meravigliare, a sorprendere (Pencarelli e Forlani, 2010, pp. 110-111).

Ecco perché secondo questi ultimi occorre prudenza nell'adozione del modello esperienziale, evitando interpretazioni

“eccessivamente fideistiche” per adottare invece un approccio manageriale tale da far sì che le rappresentazioni messe in scena, sia a livello aziendale che di destinazione, siano autentiche, adattabili e appropriate, oltre che applicabili al contesto oggetto di intervento.

La comprensione profonda di un consapevole e maturo approccio esperienziale richiede altresì la necessità di «sganciarsi da alcune semplificazioni tipiche della *customer experience*» (Rossi e Goetz, 2011, p. 7) che assai spesso hanno indotto a ritenere che per costruire una esperienza occorra emozionare e sorprendere. Creare emozioni e sorpresa è sicuramente uno strumento utile per la sua costruzione ma non è sufficiente a qualificarla. La costruzione dell’esperienza in campo turistico è il

frutto di un elaborato e difficile processo combinatorio tra:

- a) le vocazioni di un consumatore che dal proprio agire turistico pretende di ricavare qualcosa di più e di diverso dalla semplice vacanza;
- b) le vocazioni di un territorio che attraverso esse esprime la propria identità e, quindi, la propria collocazione nel Mondo e un vasto repertorio di modalità espressive e forme rappresentative (Rossi e Goetz, 2011, pp. 7-8).

Ciò permette di comprendere sia la natura complessa del fenomeno esperienziale, sia la ricchezza di possibilità che può derivare dalla molteplicità di modalità narrative, relazionali, spazio-temporali, cognitive, conative, nonché di ambientazioni, atmosfere, sentimenti, stati d’animo ecc. con cui si può agire per progettare infinite forme di esperienza sempre uniche per l’ampio e crescente pubblico di viaggiatori.

Ora, seppure il richiamo all’economia delle esperienze non è nuovo nella letteratura di turismo (Pencarelli e Forlani, 2010, p. 117; Rifkin, 2000, p. 196), il suo contributo innovativo più rilevante si manifesta sul piano dell’offerta,

laddove si sottolinea la criticità, per le organizzazioni che operano in un contesto iperconsumistico, di formulare proposte economiche più ricche e capaci di creare maggior valore per i clienti di quanto non riescano a fare i tradizionali beni e servizi (Pencarelli e Forlani, 2010, p. 119).

Il requisito dell'autenticità diventa pertanto un elemento costitutivo delle nuove esperienze turistiche, come dimostrano diversi studi che hanno concentrato l'attenzione su questo tema (Zhu, 2012; Rickly-Boyd, 2012, 2013; Atzeni, Del Chiappa, Melis, 2018)⁴.

3.2.2. *La natura ecosistemica delle destinazioni turistiche*

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), una destinazione turistica è definita come

a physical space in which a visitor spends at least one overnight. It includes tourism products such as support services and attractions, and tourism resources within one day's return travel time. It has physical and administrative boundaries defining its management, images and perceptions defining its market competitiveness. Local tourism destinations incorporate various stakeholders often including a host community, and can nest and network to form larger destinations (UNWTO, 2002).

⁴ In particolare, lo studio citato, che si basa su interviste effettuate nel territorio della Sardegna, mostra come «gli attributi maggiormente salienti nel definire una destinazione come autentica sono: il fatto che il luogo rimanga inalterato nel tempo, che i suoi paesaggi siano unici e non replicabili, che la comunità locale sia genuina e ospitale e, infine, che la cultura e le tradizioni siano uniche e fortemente presenti» (Atzeni, Del Chiappa, Melis, 2018). Nello stesso studio, inoltre, si evidenzia come gli attributi poc'anzi citati, consentano al viaggiatore di godere della possibilità di fare una esperienza secondo lo stile del luogo, di interagire con le persone dello stesso territorio e, infine, di fare qualcosa di memorabile e imparare cose nuove, come si evidenzia anche nel paragrafo successivo. Al fine di comprendere la profonda natura esperienziale del viaggio l'indagine poc'anzi richiamata favorisce la crescita interiore dell'individuo fino al raggiungimento di valori terminali come la felicità (Atzeni, Del Chiappa, Melis, 2018), l'autorealizzazione e la crescita del proprio io (Berman, 1970).

Si tratta di una definizione che in origine era molto diversa da quella richiamata qui sopra: inizialmente, infatti, l'OMT definiva la destinazione solo come un luogo visitato da turisti, un obiettivo di viaggio (Martini, 2010, p. 23), rappresentando in tal senso l'unità di base per le analisi del fenomeno turistico. Grazie al contributo proveniente da diversi ambiti disciplinari, questa iniziale concezione si è arricchita di significati. Per gli studiosi di marketing, per esempio, la destinazione turistica è un amalgama di prodotti, servizi, risorse naturali, elementi artificiali e informazioni capaci di attrarre un certo numero di visitatori in una determinata area (Leiper, 1995; Bieger, 1997a, 1997b, 1998); altri, partendo da quanto ora indicato specificano che essa può essere considerata come un amalgama di prodotti, servizi ed esperienze (Buhalis, 2000). A tale proposito Leiper (1990) dopo aver sostenuto che la destinazione può essere vista come una "confezione" di prodotti e servizi parzialmente creati da operatori pubblici e privati, sottolinea che il focus non è sulla singola attrazione, ma sulla combinazione di fattori attraverso i quali avviene l'esperienza di viaggio del turista. Partendo da questo concetto, si qualifica la destinazione solo se esiste una

offerta spazialmente determinata che si fonda su un aggregato di risorse, attività e attori, il cui funzionamento deve interpretarsi come un sistema (Tamma, 2002, p. 21).

Questo significa che i viaggiatori percepiscono la destinazione, o i servizi offerti in un contesto territoriale specifico, come un tutto (Keller, 2000). Il turista, in altre parole, ha una visione orizzontale della sua esperienza di viaggio in base alla quale è difficile che riesca a separare i diversi servizi fruiti dal contesto in cui tale esperienza si è svolta. In sostanza la fruizione della destinazione fa sì che essa si configuri come un "prodotto globale", dato dall'insieme di tanti prodotti specifici differenti (Casarin, 1997, 2007). In linea con questa prospettiva è il pensiero di Bieger (1992, p. 7), secondo il quale una destinazione turistica può

essere vista come un prodotto turistico che compete in certi mercati con altri prodotti. Tamma (2002, p. 17) dal canto suo ha ben identificato le componenti rappresentative di una destinazione:

- a. uno spazio geografico definito;
- b. il riferimento congiunto ad un'offerta (magari articolata per rispondere alle differenti esigenze del mercato) e a un mercato (rappresentato in termini di segmenti differenti l'uno dall'altro);
- c. l'insieme delle risorse – che in base a quanto visto in precedenza possiamo distinguere in *operand* (naturali, artificiali, ecc) e *operant* (attori e loro know-how) secondo la prospettiva della SDL – utilizzabili per l'erogazione dell'offerta.

Umberto Martini definisce le destinazioni come «un amalgama di prodotti, servizi ed attrazioni variamente composto in uno spazio geografico» (Martini, 2010, p. 24). A sua volta tale amalgama diviene unico e unitario attraverso la fruizione esperienziale del singolo turista, che seleziona gli elementi delle varie destinazioni che meglio rispondono alle sue esigenze. In questo approccio appare rilevante sottolineare la centralità che viene affidata al visitatore: egli ha ampia capacità di scelta e di giudizio e, attraverso gli elementi preferenziali dell'offerta turistica, compone autonomamente quella che diventerà la sua vacanza. Un altro elemento che pare opportuno enfatizzare è il fatto che le destinazioni tendono a slegarsi dal mero fattore geografico ed assumono in maniera preponderante un carattere virtuale: una destinazione è costituita da un complesso di prestazioni disponibili – in potenza – per un certo segmento di individui (famiglie, gruppi organizzati, singoli), i quali combinano i vari fattori dell'offerta turistica secondo le proprie preferenze, i propri gusti e i propri interessi. Infine, assai rilevante è il fatto che è la domanda che definisce la destinazione (Martini, 2010, p. 24) e non viceversa: in altre parole, una destinazione diventa tale solo nel momento in cui si apre al mercato, ai clienti ed interagisce con essi al punto che il valore della meta turistica è definita proprio attraverso un

processo congiunto di creazione e produzione collaborativa di significati e di risultati, attraverso la condivisione di risorse *operand* e *operant* di tutti gli attori coinvolti, seppure a diverso titolo e con diversi gradi di disponibilità, impegno, dedizione, ecc..

L'implicazione che discende dai contributi citati è che la destinazione è un fenomeno sistemico, emergente dall'interazione di diverse componenti: non basta uno spazio geografico definito per qualificarla come tale se in quello spazio non ci sono attori capaci di rendere la stessa interessante e appetibile per i viaggiatori che vogliono soddisfare il loro interesse verso quel luogo. Si tratta, nel linguaggio dell'ASV, di avere sistemi vitali che agiscano come tali, cioè come risorse *operant* in modo da essere proattivi e dinamici rispetto al perseguimento di obiettivi di comune interesse.

Ecco perché un luogo a vocazione turistica, che presenta cioè elementi potenzialmente attrattivi per un qualsiasi viaggiatore, non è *ipso facto* una destinazione. Questo luogo diventa destinazione se viene arricchito di tutte le strutture, infrastrutture, servizi, simboli e comportamenti che rendono possibile un proficuo soggiorno del viaggiatore (alberghi, ristoranti, vie di comunicazione e di trasporto, attività di svago), compresa la capacità di auto-promozione legata all'immagine che si intende offrire di sé al mercato. Quest'ultimo passaggio risulta fondamentale: un luogo turistico si candida a "destinazione" nel momento in cui prende consapevolezza dei propri punti di forza (distintivi e non), li combina in modo da allestire proposte di valore coerenti con le proprie caratteristiche e rispondenti a motivazioni, interessi e obiettivi di determinati segmenti di mercato e in esso li promuove in maniera efficace così da generare appropriate risposte a tali stimoli, sia sul piano quantitativo che qualitativo. Questo processo, se ben congegnato, si svolgerà sotto i vincoli della sostenibilità ambientale, sociale, identitaria ed economica, da perseguire collegialmente e sistemicamente, così da creare condizioni di consonanza e, se possibile, di risonanza. L'insieme

di queste attività rientra all'interno di ciò che viene definito il *destination management*, inteso proprio come gestione strategica del territorio che vuole essere destinazione turistica: quest'ultima, pertanto,

fa riferimento all'insieme di decisioni, di strumenti e di approcci gestionali che configurano la vita di una destinazione nella sua complessità, a cura della moltitudine di soggetti e/o organizzazioni (manager, imprenditori, policy maker, ecc.) che partecipano, a differente titolo, alla sua definizione (Napolitano, 2010).

Nella stessa direzione si configura il seguente concetto di *destination management*, inteso come un sistema di gestione strategica del territorio basato su appropriati sistemi di pianificazione e controllo delle attività da sviluppare così che i flussi turistici presenti in un'area possano essere oggetto di ulteriore incentivo (Della Corte e Sciarelli, 2000).

È indubbio che la competitività turistica di un territorio che ambisce a diventare destinazione dipende dalla capacità delle *componenti sistemiche (operant resources)* di operare secondo comuni obiettivi sulla base di valori e regole condivise e questo non è né semplice né scontato, poiché l'essere destinazione è l'effetto globale di tanti comportamenti locali posti in essere da tutti gli attori (pubblici e privati) che a vario titolo popolano e/o hanno interesse verso quello spazio, oltre che della dotazione di risorse presenti nello stesso⁵. La formulazione e l'implementazione della strategia di destinazione si configurano come processi complessi proprio a motivo della moltitudine di attori (pubblici e privati) con interessi e aspettative differenti e spesso divergenti (Napolitano, 2010; Buhalis, 2000).

⁵ È stato osservato che «la competitività affonda le sue radici nelle caratteristiche proprie della destinazione, nelle sue specificità, nei processi di valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze (anche attraverso l'acquisizione di risorse e competenze esterne)» (Napolitano, 2010).

3.3. Dalla creazione di prodotti alla co-creazione di esperienze

Uno dei principali aspetti del *destination management* riguarda la definizione di una appropriata strategia di marketing (*destination marketing*) attraverso la quale la destinazione studia i bisogni dei potenziali clienti, individua i segmenti target, definisce anche in base alla propria dotazione di risorse (ambientali, artificiali, culturali, ecc.) un'offerta capace di intercettare le aspettative dei segmenti obiettivo, e la promuove attraverso una adeguata azione di comunicazione e distribuzione. Da tali considerazioni emerge chiaramente che il concetto di *destination management* è più ampio di quello di *destination marketing*, comprendendolo al proprio interno.

Per quanto riguarda l'allestimento dell'offerta, ciò che nei manuali di marketing viene definito il "prodotto", in senso tecnico, consiste nella definizione dell'insieme di attributi (Lambin, Galvagno, Tesser, 2012) di natura tangibile (i beni) e intangibile (i servizi) che il cliente collega a funzioni, simboli, emozioni ed esperienze, ma anche a prezzi e costi da sostenere (Kotler, Keller, Ancarani e Costabile, 2014). Secondo quanto visto in precedenza il valore del prodotto, progettato e realizzato all'interno dell'impresa, veniva poi scambiato nel mercato. Si tratta cioè di un approccio che separa concettualmente il prodotto, ritenuto di valore, dall'esperienza vissuta anche attraverso quel prodotto. Ora, benché l'ambito turistico abbia risentito meno di quell'approccio per via della storica presenza della componente di servizio, la logica poc'anzi descritta riguardava tutti gli ambiti di attività economica, ancorché già dagli anni '70-'80 del secolo scorso gli studiosi e gli operatori più accorti si resero conto della necessità di spostare l'attenzione del consumatore su aspetti funzionali di altro genere (come il servizio) e, soprattutto, «sugli aspetti narrativi e simbolici del prodotto come il design, il brand e, appunto, l'esperienza di consumo» (Pollarini, 2011, p. 4).

Sulla base delle considerazioni svolte sin qui, il problema dei soggetti che si adoperano per operare in un contesto turistico moderno è quello di ragionare in modo sistemico consideran-

do tutti gli elementi che concorrono a costruire l'esperienza del viaggiatore. A tal proposito, sempre Rossi e Goetz (2011) hanno definito gli elementi strategici di base su cui agire per progettare esperienze turistiche memorabili e originali (Rossi e Goetz, 2011, p. 9). A tale proposito è appena il caso di notare come per ciascuno degli elementi indicati qui di seguito sia possibile identificare modalità operative che se non si basano su adeguati processi di collaborazione e apprendimento degli attori coinvolti essi rischiano di rimanere allo stato di "dichiarazione di intenti".

1. *La creazione dell'immaginario.* Sfruttando la capacità umana di rappresentazione nella mente di una realtà possibile, gli attori di un territorio che ambiscono a catturare l'interesse di chi viaggia dovrebbero individuare e combinare insieme le componenti territoriali capaci di sollecitare curiosità, desiderio e voglia di scoprire quel territorio. Particolarmente utili in questa attività di costruzione dell'immaginario sono tutti gli strumenti che favoriscono la narrazione del territorio (guide, mappe, foto, webcam, video, racconti, leggende, fiction tv, ecc.). Si tratta, in altre parole, di fornire gli strumenti di lettura di ciò che verrà vissuto durante il viaggio.
2. *Il territorio e le sue rappresentazioni.* È questo l'ambito di maggiore impegno che dovrebbero assumere gli attori territoriali al fine di allestire una proposta di valore coerente con l'immaginario che si vuole far percepire al pubblico dei potenziali viaggiatori. Si tratta cioè di costruire il prodotto globale (Casarin, 2007) utilizzando il patrimonio di attrazioni (ambiente naturale, architetture delle varie epoche storiche, eventi e manifestazioni culturali, ecc.), investendo per garantire la godibilità, la sicurezza e la bellezza dei luoghi, in termini di accessibilità, infrastrutture, informazioni, accoglienza e ogni altro aspetto che possa in qualche modo impattare sull'esperienza del viaggiatore (per esempio la conoscenza delle lingue straniere da parte almeno dei diversi operatori dei servizi legati al turismo e non soltanto degli albergatori).

3. *Il viaggiatore e il suo sistema di relazioni.* Il passaggio dall'idea di prodotto a quello dell'esperienza trova nel viaggiatore e nel suo sistema di relazioni l'elemento centrale. Il viaggiatore è una persona che ha una propria vita, che si esprime e che entra in rapporto con altre persone e lo fa con tutte le conoscenze, le emozioni e gli affetti che è capace di esprimere; non è un oggetto astratto, ovvero un target o un "portafogli" con le gambe. Il viaggiatore è l'attore protagonista della sua esperienza e come tale deve essere considerato, mettendolo nella condizione di svolgere questo ruolo al meglio per se stesso ma anche per la destinazione, soprattutto nel momento in cui egli trova motivi di soddisfazione/insoddisfazione nel vivere l'esperienza che egli condividerà con altre persone influenzandone le percezioni e le scelte. La destinazione e i suoi attori non possono prescindere dallo studio dei viaggiatori attuali e potenziali, dal cercare il dialogo con essi, osservarli, ascoltarli, capirne i bisogni, le aspettative, i sentimenti e le emozioni con l'intento di realizzare un contesto accogliente in tutti gli ambiti di interazione con gli stessi, ma per fare questo al meglio, essi stessi devono dialogare, condividere le proprie esperienze positive e negative, nonché le preoccupazioni e persino le modalità con cui eventualmente le hanno superate e risolte.
4. *Il concept esperienziale e le modalità di svolgimento.* Il concept rappresenta il modo in cui prende forma «lo sviluppo concettuale e narrativo di ambientazione dell'esperienza in grado di creare valore simbolico e valore tangibile per i diversi segmenti di mercato» (Rossi e Goetz, 2011, p. 19). Si tratta cioè di definire quel *modus operandi* che permette agli attori chiamati ad allestire la proposta di valore di interrogarsi senza soluzione di continuità circa l'adeguatezza della proposta rispetto alle mutevoli istanze provenienti dai viaggiatori. Si tratta, altresì, di prendere atto del fatto che il viaggiatore, in quanto persona e cliente che paga, presenta sempre quelle caratteristiche

di “mostro” ben evidenziate nel celeberrimo libro di Alberto Galgano su *La qualità totale* (1990, pp. 82-87): ha una fame infinita, è spietato, è esigente, un po’ timido, vendicativo, un po’ bambino, invadente, egocentrico, circostanze queste che lo fanno ritenere il vero “padrone” dell’impresa, dal momento che egli ha potere di vita e di morte sulla stessa, dal momento che se non ci sarà un numero sufficiente di clienti disponibili a pagare per le proposte di valore di quell’impresa (e nel nostro caso di quella destinazione), essa farà fatica a sopravvivere come tale. Da questa efficacissima metafora discende per tutte le imprese e, più in generale, per tutti gli attori di una destinazione, l’imperativo di pensare e agire in modo innovativo sui diversi ambiti che riguardano l’esperienza turistica. In proposito, sempre Rossi e Goetz (2011) propongono i seguenti tre ambiti di innovazione: quelli del *modello culturale*, del *framework* esperienziale e quello del focus esperienziale, descritti nell’approfondimento successivo.

Il modello culturale

Questo presuppone un sistema di scelte volte a definire un nuovo e determinato posizionamento di quel territorio (o di un sistema di offerta) nel mercato capace di permettere a determinati segmenti di viaggiatori di identificarsi con esso. Sotto questo profilo, per esempio, si può parlare di esperienze legate fortemente al contesto territoriale: *Ibiza experience*, *Sardinian experience*, ecc.. Alcune di queste forme di posizionamento nascono su una base deliberata, altre invece emergono su proposta di soggetti che sono diventati *opinion leader*. Si definisce nuovo posizionamento anche quello che adegua un modello esistente e lo attualizza. In questo secondo ambito costituiscono esempi di modalità di godimento della destinazione quelli che si basano sulla riproposizione di elementi culturali tradizionali secondo nuove modalità: si pensi al campo della fruizione del bene naturalistico nel rispetto dei principi della sostenibilità e della responsabilità

turismo avventura o ecoturismo per i quali l'OMT ha stimato che queste forme di viaggio basate sulle bellezze naturalistiche riguardano circa il 20% dei viaggi internazionali totali e rappresentano un settore in continua espansione⁶, piuttosto che della fruizione dei beni enogastronomici legati al territorio e alle tradizioni, coniugando questo con la cultura della consapevole e responsabile degustazione attraverso forme di *slow eating*.

Il framework esperienziale

Il secondo ambito d'innovazione è rappresentato dal *framework* esperienziale, dalla cornice che definisce ipotetiche attività da svolgere nell'ambito di una specifica vocazione territoriale o di una definita offerta territoriale. Rossi e Goetz esemplificano il concetto evocando la vocazione turistico-ambientale basata sulla disponibilità di risorse *operand*, quali aree marine protette, oasi naturalistiche, parchi naturali ecc., che possono permettere di predisporre offerte esperienziali basate sul *dolphin watching*, sul *bird watching*, come pure sul *trekking* tematico per scoprire percorsi di antiche popolazioni ecc. Queste attività che definiscono singole proposte di offerta andranno poi ricomposte sulla base dell'individuazione di elementi di omogeneità così da farne una famiglia di prodotti da posizionare nel mercato con adeguate strategie di commercializzazione e comunicazione.

Il focus esperienziale

Il terzo e ultimo ambito di innovazione individuato da Rossi e Goetz riguarda il *focus esperienziale*. È questo il caso in cui i singoli temi dell'esperienza individuati come strategici per una destinazione vengono declinati in modo nuovo su specifici gruppi di viaggiato-

⁶ Statistiche recenti mostrano che i viaggiatori preferiscono le aziende che incorporano pratiche verdi o eco-compatibili nelle loro attività (WTCC Report 2015).

ri. Questo può avvenire secondo diverse modalità: segmentando in modo nuovo il mercato di riferimento, oppure migliorando la qualità dell'esperienza di specifici segmenti già individuati attraverso innovazioni nel sistema di offerta (Rossi, Goetz, 2011, p. 20). Per esempio Visit Trentino declina la propria offerta di vacanza secondo diversi temi: vacanza famiglia, vacanza attiva outdoor, natura e benessere, escursioni in montagna, piste ciclabili e mountain bike, rifugi e alta montagna, arte e cultura, terme, vacanza breve. Nell'ambito delle proposte relative a natura e benessere, quindi, si individuano attività come "luoghi da instagrammare", "trekking lungo i ruscelli delle dolomiti", "terme e salute", "vacanza detox", "7 percorsi della salute e nella natura da fare anche in vacanza", ecc., tutte dedicate a segmenti di viaggiatori che desiderano fare dell'immersione nei paesaggi naturali la propria motivazione principale di vacanza⁷.

5. *Gli attori dell'esperienza turistica.* L'attore protagonista dell'esperienza di viaggio è il turista, ma la sua esperienza è condizionata da una molteplicità di altri attori, ciascuno dei quali a modo suo importante o fondamentale per la qualità dell'esperienza vissuta. Ecco perché nel progettare l'esperienza turistica non si può prescindere dall'individuare quali sono gli altri attori coinvolti nel processo, così da comprendere il ruolo che svolgono e possono svolgere ai fini della costruzione di un contesto esperienziale armonico, corale e, di conseguenza, piacevole per tutti. In sintesi gli attori fondamentali dell'esperienza turistica sono, oltre il viaggiatore, gli altri viaggiatori, gli operatori dei servizi turistici (dell'accoglienza, del trasporto, dell'intermediazione, dell'intrattenimento, ecc.), le istituzioni, le comunità ospitanti, gli influenzatori (blogger, giornalisti specializzati, opinion leader, ecc.). Chiaramente sono diversi il ruolo e il campo di intervento di ciascuno di essi, soprattutto con riferimento ai processi di progettazione

⁷ <https://www.visitrentino.info/it/esperienze/natura-benessere>

e organizzazione dell'esperienza turistica, così come è diversa l'aspettativa che ci deve essere intorno ai protagonisti che devono dare origine ai processi di innovazione, a quelli di coordinamento delle azioni dei singoli attori ecc.. Ne consegue che in una prospettiva di costruzione del valore condiviso tra i diversi attori i processi di innovazione possono svilupparsi con più efficacia nei limiti in cui si attivano processi di collaborazione e di apprendimento reciproco tra tutti gli attori indicati in precedenza, seppure con differenti livelli di coinvolgimento e intensità dei rapporti. In questo ambito l'azione "iniziatrice" del soggetto istituzionale o di quegli attori privati maggiormente consapevoli e propensi a ragionare in termini di destinazione piuttosto che di propria attività diventa fondamentale e le carenze proprie di questi si ripercuotono negativamente su tutti gli altri.

6. *Il sistema dell'informazione riguardante l'esperienza turistica.* L'informazione e la comunicazione della stessa sono centrali per qualsiasi attività umana e a maggior ragione lo sono per ciò che riguarda il fenomeno turistico. L'informazione alla quale qui ci si riferisce è quella che deve essere utile al viaggiatore ma anche agli altri operatori. Nondimeno occorre prendere consapevolezza che parte dei contenuti informativi sono prodotti dagli stessi viaggiatori e da questi condivisi attraverso le tecnologie della rete e in particolare attraverso le reti sociali digitali. La destinazione e gli attori che concorrono alla progettazione e alla costruzione del sistema di offerta hanno pertanto la responsabilità di costruire una architettura che permetta alle diverse tipologie di utente, a partire dal viaggiatore, di poter accedere ai contenuti informativi più rilevanti. In questo senso il sistema dell'informazione, centrato sulle diverse tipologie di viaggiatori, deve poter prevedere anche livelli diversi di accesso alle informazioni da parte dei diversi soggetti interessati, a partire dall'organo di governo della destinazione per arrivare agli altri attori coinvolti (coloro che

gestiscono servizi turistici, la stessa comunità ospitante che nel complesso deve sentirsi parte attiva del sistema di offerta, ciascun singolo attore che concorre a vario titolo al sistema di offerta turistica e che dovrebbe sentire il dovere di rendere accessibili informazioni in suo possesso, il viaggiatore). In questa pluralità di livelli di produzione di contenuti informativi e di destinatari degli stessi si pongono problemi di trasparenza e di responsabilità. La trasparenza implica che ciascuno degli attori coinvolti nell'esperienza turistica dovrebbe adottare come criterio comportamentale quello di comunicare e divulgare contenuti veri, autentici, non falsificati o addomesticati, e questo non sempre accade, sia da parte di chi è chiamato a progettare, organizzare e commercializzare le diverse proposte di valore, sia da parte di chi, fruitore delle stesse, talvolta si lascia andare a recensioni e commenti non sempre veritieri. Nondimeno esiste la responsabilità da parte del sistema degli attori e dell'organo di governo chiamato a coordinare l'azione dei diversi attori che progettano il contesto esperienziale, di vigilare reciprocamente sul comportamento di ciascuno degli altri così da garantire al viaggiatore e agli altri attori informazioni corrette. Peraltro va rilevato che questo sistema di informazione ha necessità di essere costantemente alimentato, rinnovato e attualizzato, cosa che non è affatto scontata.

7. *Il sistema dell'accoglienza estesa e la nuova filiera turistica.* L'accoglienza di un territorio dipende, secondo Dall'Ara (2003), principalmente, da "strutture e persone", considerando tra le prime tutti gli strumenti idonei a garantire l'accesso al servizio turistico (servizi informativi, infrastrutture di collegamento, servizi di trasporto, ecc.), e tra le seconde coloro che a vario titolo entrano in relazione con il viaggiatore e che comprendono, a loro volta, sia gli addetti che operano nell'ambito dei servizi turistici in senso stretto, sia quanti invece non hanno questo ruolo ma che fanno parte del contesto della destinazione (operatori sanitari, dei servizi finanziari, commerciali,

degli altri servizi propri di una comunità e, in ultimo, gli stessi cittadini stessi che abitano quel territorio). Si comprende pertanto che l'accoglienza è un aspetto rispetto al quale occorre una adeguata preparazione che può scaturire solo attraverso la diffusione di una "cultura dell'accoglienza" in tutti gli attori territoriali, il che implica un investimento importante in termini di dialogo con tutte le componenti coinvolte, volto a creare maggiore formazione, conoscenza, fino ad arrivare alla esplicitazione degli obiettivi strategici della destinazione. Nondimeno occorre sviluppare il dialogo tra l'organo di governo della destinazione e i singoli operatori dei servizi turistici e degli altri non direttamente coinvolti ma che fanno parte del sistema di accoglienza estesa. Infine, un adeguato sistema di accoglienza non può non prevedere un appropriato set di indicatori finalizzati a misurare nel corso del tempo e dello spazio il grado di soddisfazione dell'esperienza vissuta, nonché, per esempio, le intenzioni comportamentali future che dovrebbero poi generare fenomeni di ripetizione dell'esperienza fino alla fidelizzazione di una parte importante di viaggiatori che sono rimasti soddisfatti.

8. *I fattori abilitanti la memoria dell'esperienza.* In precedenza è stata evidenziata l'importanza che assume il ricordo derivante dal vissuto nel viaggio, tuttavia questo ricordo spesso viene alimentato e supportato da fattori che permettono il suo richiamo anche molto tempo dopo la fine del viaggio. Tradizionalmente questi fattori in passato erano rappresentati sostanzialmente dalle fotografie scattate in determinati luoghi o dai video fatti con cineprese o ancora dai souvenir. Una volta a casa questi elementi per la maggior parte dei casi finivano in luoghi dove lo stesso protagonista difficilmente ricordava di averli sistemati, se non per quei souvenir che facevano e fanno bella mostra di sé nella vetrina di un mobile del soggiorno o su qualche tavolo o parete. Oggi i fattori abilitanti si sono ampliati e assumono forme diverse: tra i souvenir cre-

sce per esempio il ruolo dei prodotti tipici dell'agroalimentare, espressione di determinati territori che costituiscono un elemento per rivivere a casa propria aspetti gradevoli del viaggio vissuto. Inoltre alcuni di questi prodotti vengono poi ricercati nei negozi della distribuzione e tali acquisti assumono spesso proprio la natura di fattore abilitante il ricordo del viaggio (vedi approfondimento successivo).

Quando una birra diventa ambasciatrice del territorio: il caso Ichnusa

Ichnusa è una marca di birra locale prodotta in Sardegna il cui marchio è stato acquistato nel 1986 da Heineken. La forza del brand sta nel forte collegamento territoriale che compare nelle diverse strategie di marketing e che pongono questa birra come uno dei principali ambasciatori della Sardegna nel mondo. Ichnusa, infatti, nonostante la forte caratterizzazione territoriale è venduta anche fuori dalla Sardegna, e non solo in Italia.

A tale proposito va ricordato quanto riferito da un addetto alla distribuzione di questa birra a proposito del consumo di birra Ichnusa al di fuori del territorio della Sardegna: «mi venne affidato il compito di provvedere alla distribuzione della birra nell'area del centro nord Italia e, con mia grande sorpresa, presi atto dei volumi di vendita di questo marchio anche in località che pure con la Sardegna avevano poco a che vedere. Fu così che spinto dalla curiosità con alcuni consumatori di questa birra e con qualche gestore di pubblico esercizio domandai le ragioni del successo di questa marca. La risposta, che pure può considerarsi banale, ma banale non è, fu che il consumo di questa birra richiamava alla mente le vacanze trascorse in Sardegna».

Secondo una ricerca condotta qualche anno fa (Melis, Carrus, Atzeni, Marras, 2014) è stato osservato come le donne percepiscono con maggiore intensità, rispetto agli uomini, sia gli elementi evocativi del brand Ichnusa (es: «Ichnusa evoca un contesto geografico unico: la Sardegna», Rango medio, $M=208,93$; $F=245,13$; «Ichnusa è la sintesi dello spirito di un luogo, ricco di fascino e mistero», Ran-

go medio, $M=200,58$; $F=253,81$) che il legame tra la birra Ichnusa e il territorio («Ichnusa è un'azienda sarda a tutti gli effetti», Rango medio, $M=197,54$; $F=255,23$; «Quando vedo una bottiglia di birra Ichnusa penso sempre alla Sardegna», Rango medio, $M=206,27$; $F=246,11$)”, confermando anche con i dati quanto riportato in precedenza da parte di un operatore del gruppo.

Per altri versi, il ricordo oggi viene alimentato grazie a materiale testuale (recensioni, appunti di viaggio, ecc.) e audiovisivo (foto e video) che a differenza del passato non finiscono in un album o in un cassetto di un mobile di casa, ma sono pubblicati in piattaforme digitali quali blog, profili social (Facebook, Instagram, Flickr, ecc.). Questo fatto pertanto allarga la condivisione e la socializzazione delle esperienze personali dei viaggiatori dando modo di alimentare la discussione intorno a quel viaggio. Alcune di queste piattaforme poi, come Facebook, che tengono memoria di ciò che è stato pubblicato in passato, ripropongono anche a distanza di tempo commenti, foto e video che hanno la funzione di “rinfrescare” il ricordo e, quindi, di sollecitare nuovamente il piacere dell'esperienza vissuta e, magari, l'attivazione del desiderio di ripetere quella stessa esperienza o di riparlare con le persone con cui è stata vissuta quell'esperienza.

* * *

Tutti gli elementi sopra indicati, considerati in una prospettiva di co-creazione del valore, dovrebbero operare sulla base di logiche cooperative, piuttosto che competitive, dal momento che in un'ottica di destination management i concorrenti non sono gli attori della destinazione, ma altre destinazioni sparse nel Mondo con cui a motivo della globalizzazione oggi si è in concorrenza.

3.4. Il governo delle destinazioni e le difficoltà nei processi di collaborazione e apprendimento

Il problema del governo di una destinazione turistica nasce nel momento in cui si reputa che lo spontaneismo non sia più in grado di garantire risultati soddisfacenti in termini di aspettative reddituali, occupazionali, ma anche sociali e ambientali da parte della popolazione residente in quel territorio. Questo non significa che esista un modello (quello del governo) migliore di per sé rispetto a uno sviluppo spontaneo di una destinazione (Martini, 2010, p. 43); tuttavia, è vero che rispetto al passato la crescita esponenziale dei flussi di domanda, la sempre maggiore richiesta di attenzione e qualità delle esperienze che si cercano, nonché la aumentata competizione tra un numero altrettanto crescente di territori che diventano o si propongono di diventare destinazioni, depongono a favore di modelli di sviluppo pianificati, caratterizzati, cioè, da decisioni consapevoli in termini di *vision*, *mission*, strategie e azioni (Martini, 2010, p. 44).

L'analisi dello sviluppo turistico di diverse località nonché lo studio della letteratura prodottasi a partire dagli anni Novanta del secolo scorso hanno permesso di individuare due modelli organizzativi antitetici di destinazione turistica, quelle di tipo *corporate* e quelle di tipo *community*. Questa classificazione, in particolare, si deve al contributo di Flagestad e Hope (2001) i quali, a partire dai contributi in tema di management (Rumelt, Schendel e Teece, 1994; Constable, 1980; Porter, 1980, 1985 e Williamson, 1985), evidenziano la molteplicità di modi in cui i territori tendono a organizzare e gestire le attività legate al turismo ai cui estremi si collocano, da un lato proprio il modello *corporate* e dall'altro quello *community*. Gli autori nell'argomentare la propria tesi partono dal contributo di Kaspar (1995), che definisce la destinazione come il «punto di cristallizzazione» della domanda turistica, nel senso che quest'ultima è indirizzata, prima di tutto

e soprattutto, alla destinazione e non alle singole imprese. Da ciò si evince che la struttura organizzativa della destinazione debba considerarsi, per similitudine, come l'impresa e che i fornitori di servizi della destinazione rappresenterebbero i centri di profitto dal momento che operano sotto l'ombrello della destinazione (Flagestad e Hope, 2001, p. 451). Benchè questa analogia tra la destinazione e l'impresa sia evidente anche in altri contributi (Bieger, 1998; Weiermair e Rädler, 1994; Muller, Kramer e Krippeendorf, 1991) Flagestad e Hope ritengono che le dimensioni di una destinazione sottoposte a gestione strategica, così come gli obiettivi della stessa, possono avere caratteristiche assai diverse da quelle di una impresa, richiedendo in tal senso una cura e una attenzione del tutto differenti.

È sulla base delle considerazioni esposte poc'anzi che gli estremi di un *continuum* di forme organizzative che possono assumere le destinazioni in un determinato contesto spazio-temporale sono rappresentate dal modello *corporate* e da quello *community*. Le destinazioni del primo tipo sono quelle nelle quali

l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente (o controlla attraverso accordi contrattuali) i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche (Martini, 2010, pp. 44-45).

Si tratta di realtà organizzative caratterizzate dall'unità di controllo e comando esercitato secondo un modello di coordinamento gerarchico, con attività gestite secondo la logica delle aree strategiche di affari (o *business unit*) e che accedono in modo facilitato al mercato finanziario e dei capitali. Queste stesse realtà agiscono poi nel mercato principalmente con la realizzazione e la commercializzazione di pacchetti *all inclusive* (Martini, 2010, p. 45). Esempi di questo tipo di organizzazione della destinazione sono costituiti dalle imprese che operano in ambito immobiliare, specializzate nella costruzione di villaggi, residence o strutture

alberghiere⁸; ovvero dai rami di azienda di grandi *tour operator* internazionali, che affiancano all'attività di intermediazione turistica anche la gestione diretta di strutture per l'ospitalità, vettori (aerei, terrestri o marittimi), strutture e infrastrutture di supporto al turismo (aeroporti, porti, impianti e attrazioni) (si veda l'approfondimento successivo sul gruppo Alpitour); o ancora da divisioni di grandi gruppi internazionali diversificati che considerano redditizio l'investimento in ambito turistico⁹.

Il gruppo Alpitour

Alpitour nasce nel 1947 come una piccola agenzia di viaggi specializzata in trasferimenti a corto raggio in occasione di eventi speciali e con l'utilizzo di treni e bus. A distanza di settant'anni il Gruppo rappresenta la più importante e variegata organizzazione turistica italiana le cui aree strategiche di affari sono costituite rispettivamente da:

- tour operating, in cui opera con ben 8 marchi: Alpitour, Villaggi Bravo, Karambola, Francorosso, Viaggidea, Press Tours (www.prestours.it), Swan Tour¹⁰ e Sardegna.com¹¹;

⁸ Un caso esemplare di questo tipo di organizzazione è quello riconducibile alla zona nord-orientale della Sardegna rappresentato dal Consorzio Costa Smeralda di cui si può trovare una lucida ed esauriente sintesi storica in Ugolini G.M. (2015). *La Costa Smeralda e l'invenzione del turismo in Sardegna*. In [Treccani.it](http://www.treccani.it) – L'Italia e le sue regioni. http://www.treccani.it/enciclopedia/la-costa-smeralda-e-l-invenzione-del-turismo-in-sardegna_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/

⁹ Un esempio riconducibile alla tipologia delle holding finanziarie è quella del gruppo Immsi Spa, cui fanno capo 40 società operanti in settori di attività quali quello immobiliare (con attività turistico alberghiere riconducibili alle società Is Molas SpA, Pietra Srl e Apuliae SpA), industriale (fabbricazione e commercializzazione di motocicli, scooter e veicoli commerciali leggeri con le società del gruppo Piaggio e Aprilia), navale (con la fabbricazione e commercializzazione di aliscafi, traghetti, imbarcazioni per la difesa delle barche da diporto con la società Intermarine SpA). <http://www.immsi.it/it/gruppo/immsi-breve>.

¹⁰ www.swantour.it

¹¹ www.sardegna.com

- aviation, in cui opera con la compagnia Neos;
- hotel management, con la catena di alberghi, villaggi e resort VOIhotels, acronimo di Vera Ospitalità Italiana¹²;
- incoming, in cui opera con la società Jumbo Tours con la quale si occupa della contrattazione alberghiera, dell’assistenza ai clienti e della gestione dei trasferimenti e delle escursioni in ben dieci paesi¹³;
- travel agencies, in cui opera con i marchi Welcome Travel Group¹⁴ e Geo Travel Network¹⁵.

Il modello organizzativo Alpitour è descritto in un apposito documento intitolato “modello di organizzazione, gestione e controllo (ai sensi del D. Lgs. 8 giugno 2001 n. 231), risalente al maggio 2014¹⁶.”

L’analisi di Flagestad e Hope, tuttavia, assume il modello *corporate* come un caso teorico dal momento che nella realtà esso può trovare riscontro, secondo gli studi fatti, soltanto nelle destinazioni che hanno ad oggetto gli sport invernali (Flagestad, Hope, 2001, p. 453).

A fronte del modello organizzativo di tipo aziendale poc’anzi descritto si affianca quello invece di tipo *community* che, in realtà, costituisce la parte predominante dell’offerta turistica nel mondo¹⁷. Questo modello, sviluppatosi soprattutto in ambito europeo (Bieger, 1998), «reflect an organisational structure without much substance and with strong elements of politically driven management» (Flagestad, Hope, 2010, p. 452). Secondo gli autori

¹² www.voihotels.com

¹³ www.jumboonline.com e www.jumbobeds.com

¹⁴ www.vacanzewelcometravel.it

¹⁵ www.geotn.it

¹⁶ La parte generale di tale documento è reperibile all’indirizzo https://www.alpitour.it/gruppo-alpitour/Chi-siamo/~/_medial/images/footer/pdf/modello_organizzativo.ashx

¹⁷ Con l’espressione *community* ci si riferisce ai «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).

esso si basa su processi di assunzione delle decisioni riguardo ai processi di pianificazione, organizzazione e gestione delle attività di marketing della destinazione che hanno nella collaborazione e nella ricerca di compromessi tra le parti interessate i due pilastri fondamentali. Ciò è dovuto al fatto che queste destinazioni si caratterizzano per la presenza di una molteplicità di attori pubblici e privati, questi ultimi tra loro indipendenti gli uni dagli altri e, di conseguenza, caratterizzati dal perseguire ciascuno obiettivi organizzativi specifici. È evidente, pertanto, che il governo di questo tipo di destinazioni è più complesso dal punto di vista organizzativo gestionale rispetto a quanto si può riscontrare nelle destinazioni di tipo *corporate*. Nelle destinazioni *community* è di norma il soggetto pubblico che svolge una azione di impulso nella ricerca di soluzioni volte a creare occasioni di collaborazione e coordinamento tra la pluralità di soggetti indipendenti seppure specializzati, a partire dalla creazione di un organo di governo della destinazione che, in un'ottica sistemico vitale, presuppone l'esistenza di un soggetto ordinatore, di un soggetto coordinatore e di un soggetto proponente, come viene messo in evidenza nel paragrafo 3.6. In questo ambito il soggetto pubblico si preoccupa di porre al centro dell'azione dell'organismo di coordinamento problematiche di interesse generale, in una visione multistakeholder in cui i temi principali sono quelli della sostenibilità ambientale, della pianificazione della destinazione, dello sviluppo di prodotti turistici, di marketing della destinazione, ecc. (Flagestad e Hope, 2001, p. 452). Per dirla in altre parole le questioni più rilevanti da affrontare nelle destinazioni di tipo *community* riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, nell'ambito della quale l'ente pubblico territoriale è chiamato a svolgere un ruolo a favore dello sviluppo del turismo senza poter disporre del potere gerarchico di imporlo (Martini, 2010).

L'analisi combinata di questi problemi lancia una sfida per i diversi attori territoriali che intendono lavorare per rendere at-

trattiva e competitiva la destinazione nella quale operano e, sotto questo profilo, la teoria della co-creazione di valore, con i suoi postulati, può concorrere significativamente al superamento delle difficoltà insite proprio nella condizione di “libertà” propria dei diversi attori chiamati a portare il proprio “granello di sabbia” alla causa della destinazione stessa.

Come si evince dall’impostazione del lavoro, il problema che interessa soprattutto le destinazioni *community* non riguarda tanto le cose da fare, che pure sono importanti e vanno anch’esse condivise, quanto il modo con cui, spesso, i soggetti interessati interagiscono tra loro per convergere su obiettivi di comune interesse e non invece, per perseguire solo obiettivi di tipo individuale o dell’organizzazione di riferimento, talvolta anche in contrasto con interessi e fini di altri attori territoriali.

Ecco perché la gestione strategica della destinazione richiede l’istituzione di entità organizzative che, prima di tutto, condividano le finalità generali di rendere la destinazione attrattiva e competitiva nel mercato del turismo, il che implica un approccio orientato al beneficiario (consumatore/cliente/utente), e di conseguenza partecipino con le proprie conoscenze, capacità e competenze, per definire scopi specifici che supportino il perseguimento degli obiettivi generali allestendo e promo-commercializzando adeguate proposte di valore di destinazione.

3.5. Le *Destination Management Organization* (DMO) come ecosistemi di servizio

Il corpus concettuale caratterizzante la teoria della co-creazione del valore può opportunamente essere applicato in tutti gli ambiti di attività economica e, di conseguenza, può trovare ampia utilizzazione anche nello studio delle destinazioni turistiche da considerare come ecosistemi di servizio nei quali tutti gli attori coinvolti, nella logica *actor-to-actor*, possono assumere nel

contempo il ruolo di produttore e/o consumatore di servizio e, di conseguenza, operare sia come integratore di risorse, ma anche, per la verità, da distruttore di risorse e di relazioni. In altre parole, se è vero che il valore può essere creato e co-creato è anche vero che in relazione ai comportamenti posti in essere dai diversi attori esso può essere distrutto a danno, evidentemente, di ciascuno degli interessati; se anche questo processo di distruzione non dovesse essere uguale per i diversi attori, la considerazione unitaria della destinazione di sicuro ne verrebbe pesantemente compromessa in termini di capacità di organizzare una offerta, strutturata, coordinata e ben posizionata nei mercati obiettivo, rendendo di conseguenza più complicata anche la capacità di attrazione di flussi turistici considerati di interesse.

Da ciò emerge anche l'implicazione che sempre di più, a differenza del passato, una moderna destinazione turistica difficilmente è il frutto di un processo spontaneo e casuale, mentre essa dovrebbe nascere da un contesto di apprendimento complessivo dei diversi attori orientati a ricercare modalità di collaborazione e coordinamento capaci di rendere quel territorio una destinazione attrattiva, prima di tutto per chi già ci vive e, di conseguenza, per altri che nel Mondo sono alla ricerca di luoghi capaci di soddisfare le proprie aspettative di varia natura legate al godimento del viaggio.

Sicca (2000) sosteneva che per gestire strategicamente un territorio fosse necessario creare una visione condivisa tra tutti gli attori che in qualche modo influivano sull'area, sfruttando tutte le risorse e le competenze disponibili. Per spiegare la diffusione di questa nuova forma di competizione possono considerarsi due fattori: la decentralizzazione del potere politico, che ha permesso un maggiore controllo del governo locale sulla propria area¹⁸, e

¹⁸ Per la verità, oggi la situazione in Italia è sensibilmente cambiata e quelle che, a parere di chi scrive, costituivano importanti conquiste in una prospettiva di costruzione di una democrazia compiuta, oggi, invece, è tornata di moda la "cen-

la volontà da parte di ogni territorio di definire un proprio spazio competitivo, stabilendo le modalità di attrazione verso quei turisti che ritiene più funzionali ed opportuni alla buona riuscita del progetto.

Per far fronte a queste esigenze nascono le DMO (*Destination Management Organizations*) definite dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) al punto 2 della terminologia, come segue:

2. Destination Management/Marketing Organization (DMO):

The leading organizational entity which may encompass the various authorities, stakeholders and professionals and facilitates tourism sector partnerships towards a collective destination vision. The governance structures of DMOs vary from a single public authority to a public/private partnership model with the key role of initiating, coordinating and managing certain activities such as implementation of tourism policies, strategic planning, product development, promotion and marketing and convention bureau activities.

The functions of the DMOs may vary from national to regional and local levels depending on the current and potential needs as well as on the decentralization level of public administration. Not every tourism destination has a DMO¹⁹.

L'analisi della definizione precedente pone in evidenza alcuni aspetti importanti: innanzitutto già dal titolo del paragrafo emerge che le funzioni di management e quelle di marketing fanno capo alla stessa organizzazione e non sono separate.

In secondo luogo, emerge la possibilità di molteplici modelli organizzativi delle DMO, tanto che si precisa come essi "pos-

tralizzazione" considerato lo strumento principale o l'unico strumento capace di favorire il perseguimento di obiettivi di risparmio nella spesa pubblica e, più in generale, nei costi dei servizi. Purtroppo, questo approccio appare esattamente l'opposto di ciò che le teorie dell'impresa e del management hanno proposto negli ultimi decenni.

¹⁹ <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>

sano” comprendere autorità pubbliche, imprese, professionisti e altri portatori di interesse operanti in ambito turistico che vogliono cooperare nella prospettiva di una visione collettiva della destinazione. Per questa ragione l’OMT lascia ampia libertà organizzativa, prevedendo che le strutture di governo di una destinazione possano essere le più diverse: da quelle che si basano su un’unica autorità pubblica a quelle in cui si realizzano partenariati pubblico-privati lasciando all’operatore pubblico il compito di avviare, coordinare e gestire determinate attività, come l’attuazione delle politiche del turismo, la pianificazione strategica, lo sviluppo dei prodotti, la promozione e la commercializzazione, oltre che l’organizzazione degli uffici turistici territoriali.

Infine, per quanto riguarda le funzioni, l’OMT evidenzia come possano variare a livello nazionale, a livello regionale e locale a seconda delle esigenze attuali e potenziali, nonché del livello di decentramento della pubblica amministrazione. Per tali ragioni non tutte le destinazioni turistiche sono dotate di una DMO.

In letteratura si evidenzia la necessità di adottare un “approccio unitario e coerente” alla gestione della destinazione, avendo cura di tenere nel debito conto che le principali decisioni

non possono essere compiutamente assunte se non alla luce delle attese della moltitudine di stakeholder che a differente titolo partecipa ai processi di creazione del valore (Napolitano, 2010; Napolitano De Nisco, 2007).

Emerge così come il ruolo principale di una DMO sia quello di coordinare le molteplici e differenziate posizioni provenienti dai diversi attori che insistono nel territorio e sono interessati allo sviluppo della destinazione turistica (Napolitano, 2000; Napolitano e De Nisco, 2005). Ciò richiede che ogni DMO faccia proprio l’approccio relazionale come filosofia di pensiero e azione, tale da ritagliarsi il ruolo di “catalizzatore” dell’attenzione da parte degli altri attori interessati. Come infatti è stato osservato

The existence of a clear vision, mission and relational-organizational culture will provide a sense of trust and direction for industry partners and create the stability and environment necessary for the long-term development and implementation of their own relationship marketing strategies (Fyall, Callod e Edwards, 2003, pp. 656-657).

Ciò, peraltro, appare coerente con l'approccio sistemico vitale che individua nell'organo di governo della destinazione il soggetto che ha la responsabilità maggiore nel valorizzare le potenzialità e le vocazioni riferibili ad un'area (Barile, 2012, p. 77).

Le vicende degli ultimi vent'anni relative alla situazione italiana ci consegnano una realtà che in molti casi si discosta dalle posizioni scientifiche ora richiamate, nel senso che sono state concepite più in un'ottica autoreferenziale²⁰ che sulla base delle esigenze dei beneficiari (i turisti). Le ragioni del fallimento di molte DMO sono state così sintetizzate (Pezzano, 2015):

- a) le DMO hanno finora operato solo grazie alle risorse finanziarie provenienti da fonti pubbliche, talvolta utilizzate per erogare incentivi alle imprese turistiche. Questa è una forma di dipendenza che danneggia le stesse DMO poiché de-responsabilizza gli operatori soprattutto nella definizione di obiettivi di tipo generale e nella gestione delle risorse. Peraltro, la disponibilità di queste risorse non è infinita e per molti versi esse si assottigliano progressivamente nel tempo;
- b) troppo spesso le DMO sono state definite sulla base di confini amministrativi, dando luogo, in diversi casi, a veri obbrobri sul piano manageriale. Eppure quando si utilizza un approc-

²⁰ In Italia, per esempio, le DMO vanno dalle IAT alle Proloco, fino ai vecchi STL, APT, ATL e consorzi turistici, tutte nate per mano degli enti pubblici, con la finalità di occuparsi dell'informazione ed accoglienza turistica, della promozione e della propaganda. Si tratta di entità nate in un'epoca in cui ancora i turisti arrivavano senza dovere fare grandi sforzi aggiuntivi, quando internet non si sapeva ancora cosa fosse e quando la fedeltà era un fattore importante e la concorrenza era modesta.

- cio strategico di marketing i concetti che operano sono quelli di mercato obiettivo, di proposta di valore, di brand e di destinazione che vanno oltre le semplici delimitazioni amministrative di comuni, province e regioni;
- c) l'evoluzione del turismo a livello mondiale è tale che molte delle funzioni attribuite ad una DMO, a partire dal mettere in relazione mercati di consumatori con mercati di offerenti, oggi vengono svolte in modo più efficace ed economico dalle piattaforme online, oltre che da imprese o case editrici capaci di realizzare "guide" efficaci per i mercati obiettivo (si veda la successiva scheda riguardante le guide Lonely Planet);
 - d) l'avvento della social economy ha reso il mercato trasparente e senza confini, coinvolgendo in questo modo una moltitudine di attori impossibile da gestire a livello di singola destinazione, sia per la complessità del fenomeno che per la preparazione professionale richiesta nella gestione di questa enorme quantità di dati (big data);
 - e) la progressiva affermazione della *mobile economy* vede il proliferare di una quantità crescente di applicazioni ciascuna delle quali offre servizi particolari riconducibili spesso proprio ad attività caratteristiche della DMO, ma dalle quali in diversi casi (anche se non sempre) queste sono escluse.

Le guide di Lonely Planet

Per comprendere il successo e la rilevanza di questo brand nel campo del turismo è utile richiamare, seppure in estrema sintesi, le origini di questa impresa e le principali vicende che l'hanno caratterizzata fino ad oggi.

La Lonely Planet è una casa editrice australiana (con sede nella città di Maribyrnong, Victoria) che diffonde guide turistiche in tutto il Mondo (in Italia tradotte e pubblicate dalla casa editrice EDT di Torino, partner italiano di Lonely Planet). Essa possiede anche una so-

cietà di produzione televisiva, che ha realizzato quattro serie: *Lonely Planet Six Degrees*, *The Sport Traveller*, *Going Bush* e *Vintage New Zealand*. Oltre alla sede australiana di Maribyrnong (esattamente a Footscray), Lonely Planet ha uffici a Londra e Oakland, California.

Nell'ottobre del 2007 la BBC Worldwide, parte del gruppo britannico BBC, ha acquisito il 75% della casa editrice australiana, pagandolo 88,1 milioni di sterline. La famiglia Wheeler ha conservato il rimanente 25% della società fino al febbraio 2011, quando ha venduto la quota residua alla BBC. Nel marzo 2013 la BBC Worldwide ha venduto, per 75 milioni di dollari, la maggioranza delle azioni alla società statunitense NC2 Media, il cui azionista di riferimento è Brad Kelley, un miliardario del Kentucky oggi attivo nella protezione e conservazione naturalistica, con la proprietà di vaste aree in Texas, Florida e Nuovo Messico, e la gestione di alcuni centri di conservazione di fauna a rischio.

Il successo iniziò nell'ottobre 1973 con *Across Asia on the cheap*, la prima guida che Maureen e Tony Wheeler, i fondatori, scrissero al ritorno dal loro lungo viaggio attraverso l'Europa e l'Asia. In tre mesi vendette ottomila copie. Inizialmente centrato sull'Asia, l'interesse di Lonely Planet si estende a tutto il Globo. Nel 1989 erano in catalogo oltre 70 titoli che coprivano tutto il Mondo tranne Europa Occidentale, Unione Sovietica e Stati Uniti. Nel dicembre 1991 venne pubblicata la prima guida dell'URSS, proprio mentre questo Paese stava vivendo uno dei momenti più tragici della sua esistenza e il suo futuro era molto incerto. La guida, dalla vita assai breve, ricevette molti apprezzamenti anche da parte degli stessi cittadini sovietici che per la prima volta ebbero a disposizione un testo omnicomprensivo sul loro sterminato Paese.

Alle produzioni consuete, *shoestring* (con quattro soldi, guide dedicate a regioni vaste o addirittura a interi continenti come l'Africa) e *travel survival kit* (guide dedicate ad un solo Paese), si affiancano i *phrasesbook*, i frasari di viaggio. Questi ultimi, a differenza di altri omologhi, non si limitano alle sole frasi per chiedere informazioni ma hanno ampie sezioni dedicate alla socializzazione con le popolazioni locali, agli usi e costumi, alla religione.

All'attività editoriale dal 1986 si affiancano alcune importanti iniziative umanitarie: parte dei proventi della Lonely Planet vengono

devoluti per la realizzazione di progetti umanitari in Africa, India, America Centrale e anche in opere di sensibilizzazione, come ad esempio la campagna con Greenpeace per fermare i test nucleari francesi nel Pacifico.

Con il tempo le guide e la filosofia Lonely Planet sono cambiate, senza tradire nulla dello spirito originario; oggi le guide non si rivolgono solo ai *backpackers* (escursionisti) e contemplano anche passaggi aerei ed alberghi di lusso. Queste guide, ricche di foto a colori e con la sezione itinerari in apertura, sono oggi tradotte in moltissime lingue, tra cui il cinese.

Il peso dell'autorevolezza acquisita negli anni da Lonely Planet è visibile anche consultando il sito web (www.lonelyplanet.com), presente in Italia con un proprio sito in lingua italiana (www.lonelyplanetitalia.it), concepito per intercettare efficacemente il viaggiatore in tutte le fasi iniziali dell'esperienza di viaggio: dal suscitare il desiderio verso una meta, alla ricerca delle informazioni sulla stessa fino ad arrivare alla prenotazione e all'acquisto della vacanza.

Fonte: Elaborazione su dati Wikipedia

Le criticità indicate in precedenza, legate alle difficoltà di adattarsi al modo in cui oggi evolve il turismo, hanno indotto più di un osservatore a preconizzare la progressiva scomparsa delle DMO attuali, a meno che non ci sia un radicale cambiamento nel modo di essere e agire nella direzione di intercettare i differenti bisogni provenienti dai turisti di oggi che richiedono, per esempio, una visualizzazione dei luoghi della destinazione, cioè un'immagine reale (fatta per esempio da una cartografia interattiva), desiderano ricevere informazioni pratiche, utili e precise in tempo reale; vogliono poter comparare soluzioni diverse per trovare quella in grado di rispondere meglio ai loro desideri, e sicuramente conoscere anche i prezzi, le disponibilità e le diverse possibilità esistenti. Al contrario, come è stato evidenziato,

Ad oggi, le DMO e gli enti delle destinazioni sono di fatto degli attori esterni al sistema turistico della destinazione stessa. Sono un corpo parallelo che in alcuni casi incide positivamente ma che, in molti altri casi, invece non riesce né a dialogare né a rappresentare il sistema turistico. Sono spesso castelli arroccati in se stessi, scollegati dalla realtà del settore e soprattutto dai turisti (Ejarque, 2016).

Eppure, nonostante i cambiamenti fin qui intervenuti nel mercato del turismo, rappresentati principalmente dalla presenza delle *Online Travel Agencies* (OTA) e di quanti operano nell'ambito dell'economia della condivisione (*sharing economy*), non si modifica l'importanza delle destinazioni quali attrattori principali dell'offerta turistica. Serve però una diversa capacità di pensare, organizzare e rendere operative le strutture deputate alla gestione strategica delle stesse. La strada da percorrere è ben tracciata dalla letteratura di management e di marketing, ciò che serve è passare dalla "teoria" alla "pratica". Nel concreto, il principale contributo che le DMO di seconda o terza generazione devono fornire è quello di lavorare per migliorare l'offerta turistica della destinazione attraverso l'implementazione di processi virtuosi volti alla creazione e gestione di una visione condivisa e collaborativa, al superamento delle logiche di competizione interne, al coinvolgimento e alla partecipazione dell'intero ecosistema di destinazione (Ejarque, 2016).

Ancora una volta, pertanto, anche nella visione di professionisti e consulenti di spessore internazionale operanti nel turismo, emerge con evidenza l'importanza della collaborazione quale leva strategica del cambiamento e dell'innovazione.

La collaborazione, tuttavia, come si è cercato di evidenziare nelle pagine precedenti, non cade dal cielo e si sviluppa contemporaneamente a processi di crescita culturale, cioè a processi di apprendimento continui. Collaborazione e apprendimento tuttavia, come sanno bene sociologi, pedagogisti e quanti operano nel campo della formazione, non si studiano solo nei libri o si ascoltano nei seminari, nelle lezioni e nelle conferenze della politica, esse hanno invece bisogno di essere sperimentate, messe in pratica. Da

qui l'idea in base alla quale anche una DMO dovrebbe essere concepita sul piano sostanziale – e supportata in questo sul piano formale – come una *comunità di pratica*. Etienne Wenger le definisce

groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly (Wenger, 2011, p. 1).

Interpretare la DMO come un ecosistema che agisce ed opera in termini di comunità di pratica, soprattutto a livello locale e regionale, rappresenterebbe un passo in avanti enorme nella costruzione di una diffusa e condivisa cultura dell'accoglienza. Le comunità di pratica, infatti,

si chiamano così proprio perché esprimono nel contempo il confrontarsi con una situazione concreta per trovare una soluzione e il fatto che tale soluzione non può che essere il risultato di una azione svolta in comune, insieme, all'interno cioè di una dimensione sociale e relazionale (Carrus e Melis, 2006, p. 147).

La progettazione e la realizzazione concreta di una DMO nel senso ora richiamato implica la necessità di porre alla base della stessa tre elementi costitutivi (Wenger, 1998):

- a) la reciprocità, intesa come impegno consapevole e deliberato posto in essere da tutti gli individui appartenenti alla comunità per sviluppare relazioni di collaborazione e di aperto confronto;
- b) la condivisione, che sottolinea l'importanza di mettere in comune conoscenze, saperi e competenze operative, così da costruire e ricostruire, senza soluzione di continuità, un patrimonio collettivo quale risultato di molteplici contributi locali;
- c) l'impresa comune, che sottolinea l'esistenza di obiettivi generali comuni (nel caso di una destinazione la sua attrattività e la sua capacità competitiva nei mercati del turismo) tra i componenti la comunità quale elemento catalizzatore della partecipazione dei singoli. Nel caso di specie la negoziazione dovrebbe riguardare solo la definizione degli obiettivi specifici.

Emerge con tutta evidenza che le parole d'ordine sottostanti una visione delle DMO di questo tipo non possono più essere solo quelle che finora le hanno caratterizzate (promozione, informazione, accoglienza), al contrario occorre concentrare l'attenzione su concetti come quelli che caratterizzano la prospettiva della co-creazione e che vede come protagonisti i soggetti umani con le loro conoscenze, capacità e competenze (ciò che gli economisti chiamano capitale sociale) e, segnatamente, tutte quelle qualità di tipo *operant* che innescano e sostengono nel tempo processi di collaborazione e apprendimento, il tutto, chiaramente, senza dimenticare che ciò deve avere come fondamentali indicatori di misurazione le ricadute economico-reddituali senza le quali il processo verrebbe compromesso (Melis, Mc Cabe, Del Chiappa, 2015).

Le considerazioni precedenti, coerentemente con gli approcci teorici considerati in questo lavoro, trovano un robusto supporto operativo, rispettivamente;

- a) nella capacità dell'organo di governo territoriale di indirizzare i diversi attori interessati alla costruzione della destinazione ad operare secondo una prospettiva di co-creazione;
- b) nella disponibilità di piattaforme tecnologiche che rendono l'interazione tra gli attori più semplice, meno formalizzata, e continua. Il problema, tuttavia, anche in questo caso non è nella disponibilità della risorsa tecnologica quanto nella volontà e capacità da parte di chi deve guidare i processi di farne uno strumento di lavoro efficace, efficiente, trasparente e utile per tutti gli interessati.

3.6. Il ruolo dell'organo di governo della destinazione per stimolare processi di collaborazione e apprendimento

La prospettiva teorica dell'ASV da tempo ha posto in evidenza come il territorio e, di conseguenza, anche una destinazione turistica, possa e debba essere interpretata come un sistema vita-

le. In tale ambito la destinazione si caratterizzerebbe per tre elementi distintivi: una finalità; una vocazione; un organo di governo (Golinelli C.M., 2002; Golinelli C.M., Trunfio, Liguori, 2006).

Come ben viene messo in evidenza dalla citata letteratura, quando ci si riferisce al territorio in generale o, come nel caso in esame, ad un territorio che vuole essere destinazione turistica, per organo di governo non si deve intendere un attore specifico di tipo istituzionale (per esempio lo Stato, la Regione, ecc.) ma un organismo composito che sia espressione «dell'integrazione e del coordinamento delle decisioni che afferiscono agli attori territoriali» (Golinelli C.M. et al, 2006, p. 26). Uno degli aspetti caratterizzanti il funzionamento di tale organismo è rappresentato dall'articolazione delle decisioni su tre livelli logici: quello dell'ampiezza, rappresentato dal numero di contesti di riferimento su cui si esercita l'azione di governo; quello della profondità, che esprime il grado di conoscenza del contesto territoriale sui cui si deve decidere e delle azioni che in questo stesso contesto possono essere implementate; quello, infine, gerarchico-istituzionale, che indica la natura più o meno istituzionale nonché la relativa posizione gerarchica all'interno dell'organo di governo complessivamente considerato. A partire da questa analisi si individuano, come parti componenti l'organo di governo, rispettivamente, un soggetto ordinatore (chiamato a definire l'identità territoriale e le dinamiche evolutive complessive del contesto considerato), un soggetto coordinatore (che ha il compito di coordinare, integrare e monitorare le risorse operanti nella prospettiva di una loro adeguata conservazione e valorizzazione) e, infine, i soggetti proponenti (costituiti prevalentemente da soggetti privati che sono chiamati a proporre e realizzare progetti coerenti e coordinati con le linee di sviluppo definite ai livelli logici superiori) (Golinelli C.M. et al, 2006, pp. 27-31).

Da tale approccio discende una evidente complessità dell'azione di governo e, più in generale, di gestione del sistema vitale

destinazione; si comprende altresì che l'articolazione poc'anzi indicata, seppure sconti l'esistenza di una "gerarchia" che permette l'esercizio del potere per garantire forme di coordinamento tra gli attori, è anche vero che arriva solo fino a un certo punto, poiché non investe di per sé la disponibilità dei singoli attori, soprattutto privati, ad operare sulla base di disposizioni provenienti dall'alto. Viceversa, si pone ancora una volta, la necessità di corroborare l'azione degli attori chiamati a ricoprire ruoli diversi all'interno del sistema vitale destinazione e, in tale ambito, all'interno del composito organismo di governo, con appropriate capacità di tipo *operant*, a partire proprio dalle capacità di collaborazione e apprendimento che devono riguardare sia gli attori istituzionali di tipo pubblico, sia quelli privati chiamati a proporre, attuare e gestire progetti di sviluppo che però richiedono, soprattutto nella fase di decisione, partecipazione e condivisione.

3.7. Le infrastrutture di supporto e il ruolo delle piattaforme di contatto

Le possibilità di sviluppare comportamenti collaborativi e di reciproco apprendimento presuppongono l'esistenza di infrastrutture tecnologiche idonee a tale scopo: nascono così vere e proprie piattaforme di contatto o interazione (*engagement platforms*) che permettono in questo modo a individui e organizzazioni di entrare in relazione tra loro, in molti casi azzerando o riducendo il vincolo della distanza fisica. In questo modo il contatto non riguarda solo le imprese e i loro clienti ma l'intera rete dei fornitori, dei partner, degli stessi dipendenti delle entità organizzative coinvolte (Ramaswamy e Gouillart, 2010). Il concetto di piattaforma di interazione fa quindi riferimento a tutto ciò che permette agli attori del contesto di riferimento di entrare in relazione sia nel mondo fisico che in quello virtuale, nella consapevolezza che i contatti che potrebbero nascere in ambien-

ti fisici possono poi continuare e svilupparsi in quelli virtuali e viceversa. Sotto questo profilo, pertanto, non esiste una supremazia delle piattaforme fisiche su quelle virtuali, ma una complementarità che potenzia le opportunità dei diversi attori: gli investimenti pertanto vanno indirizzati verso entrambe queste prospettive nella convinzione che i processi interattivi sono efficaci quando sfruttano tutte le possibilità a disposizione.

Benché il termine piattaforma sia stato usato con significati differenti (si vedano in proposito Gawer, 2009; Thomas, Autio e Gann, 2014) in questo lavoro le piattaforme sono semplicemente intermediari di connessioni (Storbacka, Brodie, Bohmann, Maglio e Nenonen, 2016). Di recente sono state individuati cinque tipi di piattaforme virtuali (abilitate all'ICT) e/o di coinvolgimento fisico: 1) applicazioni digitali, come siti web che estendono la portata e la velocità delle interazioni con più attori diversi; 2) strumenti o prodotti utilizzati su base ricorrente o continua come dispositivi per connettere gli attori (ad esempio, società di software che forniscono toolkit per lo sviluppo di software); 3) spazi fisici, in cui gli attori si riuniscono occasionalmente per il reciproco vantaggio, per condividere e migliorare le proprie conoscenze (si pensi ai punti vendita al dettaglio come i negozi Apple); 4) processi congiunti che coinvolgono più attori²¹; e 5) gruppi di personale dedicati, come le squadre di call center (Storbacka et al, 2016, p. 3011).

In quest'ottica le piattaforme di contatto favoriscono l'interazione e, di conseguenza, il dialogo, la condivisione delle risorse, ma anche l'assunzione di comportamenti responsabili e volti a costruire fiducia reciproca; in altre parole favoriscono il processo di integrazione delle risorse. Emerge in questo senso la necessità

²¹ Si vedano in proposito l'iniziativa di innovazione "connect + develop" di P&G - <http://www.pgconnectdevelop.com>, ma anche la piattaforma Lumada di Hitachi <https://community.hds.com/community/iot/blog/2017/10/16/hitachi-co-creation-next-generation-approach-to-innovation>.

di progettare consapevolmente tali piattaforme, che non vanno considerate solo come tecnologie dell'informazione e della comunicazione in senso stretto, ma come qualsiasi modalità tecnica e tecnologica volta a rendere possibile l'interazione tra diversi attori, anche su scala "industriale", riducendo i costi e i rischi attraverso il coinvolgimento co-creativo. Un caso di piattaforma di contatto orientata nella prospettiva della co-creazione di valore, sia in ottica demand-side che supply side, è quella di Destination4you, presentato qui di seguito.

Un esempio di piattaforma di contatto per il destination management: Destination4you

Origini e descrizione del progetto

L'idea di realizzare una applicazione per dispositivi portatili quali smartphone e tablet è di Maurizio Battelli, titolare della società Lynx, che da oltre 15 anni opera nel campo del mystery shopping fornendo consulenza a molte imprese di varia natura sia in Italia che al di fuori di essa. Molte di queste consulenze hanno avuto per oggetto imprese operanti nel turismo.

Destination4you è un'applicazione descritta come uno strumento per il Destination Management e vincitrice della competizione Hackathon Cagliari 2015. L'idea di fondo è semplicissima ed è sintetizzata nei due occhielli di presentazione iscritti nella *home page* del sito²².

L'applicazione è stata costruita per consentire ad ogni viaggiatore presente in città di poter programmare la sua esperienza inserendo alcuni dati quali il tempo a disposizione e i suoi principali interessi. In base a questo essa permette poi di avere alcuni percorsi alternativi che verranno scelti sempre dal viaggiatore, ma che sono stati progettati preventivamente da chi governa la destinazione stessa. Dopo di che sul dispositivo apparirà la mappa con il percorso da seguire promossa come una "caccia al tesoro" durante la quale il viaggiatore

²² www.destination4you.it

potrà scattare una fotografia, scrivere una recensione e dare una valutazione sull'esperienza vissuta.

Dal lato della DMO l'applicazione permette di indirizzare il turista verso i luoghi che si desidera vengano visitati e raccogliere informazioni sul visitatore per poterle poi utilizzare in successive campagne di marketing digitale. Questo significa che a monte occorre creare diversi percorsi della destinazione in funzione del tempo necessario, del tema di interesse e degli obiettivi di chi governa e gestisce la destinazione stessa. In sostanza l'organo di governo della destinazione si deve chiedere: cosa voglio che visitino i turisti? Dove desidero che passino? Dove voglio che si fermino?

Alla base del funzionamento di questa applicazione vi sono almeno i seguenti elementi:

- a) una infrastruttura tecnologica agile e facilmente utilizzabile per il viaggiatore, ma robusta e ricca di informazioni per chi governa le destinazione nel suo complesso;
- b) una conoscenza profonda del mercato turistico e delle sue dinamiche;
- c) una profonda consapevolezza che senza dati diventa difficile prendere decisioni appropriate nell'interesse della destinazione e degli attori che in essa operano;
- d) l'idea in base alla quale i dati raccolti servono a poco se non sono elaborati, analizzati, distribuiti e discussi con i diversi attori della destinazione, così che poi possano generare le strategie più adatte nell'interesse di tutti gli attori della destinazione che condividono gli stessi valori di fondo e gli obiettivi da perseguire nel corso del tempo.

L'infrastruttura tecnologica

Qualsiasi applicazione tecnologica è efficace se risponde ai criteri di usabilità, portabilità, scalabilità e affidabilità. Tutto ciò si manifesta nell'esperienza dell'utente che, quando i criteri di cui sopra sono rispettati, diventa facile, economica, piacevole e divertente. Nel caso in questione tutti questi aspetti sono presenti: la facilità si sostanzia nel poter disporre di poche e chiare istruzioni che supportano l'utente nel download dell'applicazione e nella possibilità di fare il login collegando la stessa alla rete wi-fi della destinazione; l'economicità prende forma, oltre che nella gratuità del servizio, anche nei tempi di

svolgimento di queste attività, che derivano dalla leggerezza dell'architettura dell'applicazione e dai tempi di risposta della rete wi-fi, che poi si traducono in rapidità dei tempi di risposta ai comandi e alle richieste dell'utilizzatore; la piacevolezza è data dalla grafica e da comandi facilmente leggibili e intuitivi; il divertimento, infine, è legato all'utilizzazione di tecniche di *gaming* (Figura 13) che coinvolgono e incentivano l'utilizzatore dell'applicazione a porsi obiettivi, quali per esempio quello di poter ottenere un premio se vengono visitati tutti i luoghi consigliati, ovvero di vincere un soggiorno presso la destinazione messo in palio periodicamente (es: mensilmente).

Tutto ciò si traduce per l'organo di governo nella possibilità di raccogliere più informazioni da ciascun visitatore e costruire in questo modo una banca dati utile per le analisi di profilazione dei visitatori, per la loro segmentazione e, in seguito, per le conseguenti strategie di miglioramento e personalizzazione delle proposte di valore.

Il database che così si forma in modo automatico grazie al meccanismo della *call to action* diventa il giacimento di riferimento che poi va gestito con azioni di *email* marketing mirate per tipologie di segmenti.

GUADAGNA PUNTI

Svolgendo le Missioni accumulerai dei punti che ti serviranno per vincere il premio finale.

PARTECIPA AL CONCORSO

Se completerai la registrazione e ci lascerai la tua valutazione sull'esperienza vissuta in città parteciperai all'estrazione mensile di un bellissimo soggiorno di 3 giorni presso la Destinazione.

VINCI IL PREMIO

Se raggiungerai il punteggio obiettivo della tua mappa vincerai un gadget che potrai ritirare immediatamente presso l'info point della destinazione.

Screenshot della procedura di gaming proposta dall'applicazione

Fonte: Lynx srl

La piattaforma come occasione di collaborazione e di apprendimento

L'applicazione è stata concepita sia come un mezzo per semplificare l'esperienza del viaggiatore nella destinazione (prospettiva B2C), sia per supportare la destinazione nella definizione delle proprie strategie di costruzione di un'offerta competitiva che si può realizzare al meglio solo se tra gli attori della stessa c'è collaborazione e voglia di migliorarsi (prospettiva B2B).

Chiaramente la piattaforma deve essere riempita di contenuti e questi non possono che derivare dalle decisioni di chi è chiamato a governare la destinazione. Ovviamente non esiste un automatismo tra utilizzo della piattaforma e modalità con cui chi la gestisce definisce i contenuti ma, in una prospettiva di creazione di valore per il viaggiatore, tanto più ampi e diversificati saranno tali contenuti, tanto più essa potrà intercettare l'interesse dei diversi segmenti di viaggiatori che visitano la destinazione. In tale ambito l'organo di governo della destinazione dovrebbe coinvolgere i diversi attori per proporre contenuti sulla base di una idea guida coordinata che permetta di intercettare i molteplici interessi legati alla cultura, all'enogastronomia, allo shopping, all'intrattenimento, ecc. Tale coinvolgimento diventa così il modo per stabilire relazioni, attivare il dialogo, valutare la possibilità di condividere le risorse di proprietà di ciascuno a partire da quelle di conoscenza, costruire un clima di fiducia e sviluppare occasioni di apprendimento reciproco tra gli attori coinvolti.

Le sperimentazioni della piattaforma in alcuni comuni stanno permettendo l'implementazione di un database contenente informazioni riguardanti l'esperienza vissuta dai visitatori evidenziando aspetti interessanti suscettibili di utilizzazione da parte dei committenti per migliorare la propria offerta turistica. Un ampliamento della scala di utilizzazione potrà generare ulteriori avanzamenti sia nella infrastruttura tecnologica che nella costruzione di un sistema di pianificazione e controllo della domanda turistica delle destinazioni che decideranno di adottarla.



4. Collaborazione e apprendimento in una destinazione turistica: i risultati di una indagine sulla destinazione Sardegna

4.1. Oggetto e obiettivi della ricerca sul campo

L'analisi della letteratura e le considerazioni presentate nei capitoli precedenti hanno costituito la base per lo svolgimento della ricerca sul campo, condotta secondo due modalità: una di tipo descrittivo, basata sulla raccolta di dati attraverso un questionario strutturato, l'altra prevalentemente di tipo qualitativo realizzata attraverso quattro casi di studio (di cui si dà conto nel capitolo successivo) e riguardanti esperienze di cooperazione in corso dal lato dell'offerta quali occasioni di collaborazione e apprendimento finalizzate a generare valore per i clienti finali e per i partecipanti alla rete.

La ricerca ha avuto come contesto di riferimento la Sardegna, caratterizzata da forti elementi di attrattività paesaggistici e naturalistici, ma anche di tipo antropologico e storico-culturali, che fanno di questa terra e del popolo che la abita una entità diversa e distinta dallo Stato di appartenenza.

I risultati derivanti dall'analisi di tipo descrittivo fanno parte di un progetto di ricerca più ampio¹ del quale, in questa sede, si

¹ Si tratta di un lavoro di ricerca condotto insieme ai colleghi Scott McCabe (Nottingham University), Giacomo Del Chiappa (Università di Sassari) e il dottore di ricerca Marcello Atzeni (Università di Cagliari) che ha per oggetto la definizione e la validazione di un set di scale di misurazione dei costrutti della collaborazione e dell'apprendimento.

evidenziano i principali risultati dell'analisi dei dati rilevati presso un campione di comodo di oltre cinquecento tra attori pubblici e privati che operano in Sardegna. I dati sono stati raccolti nel periodo maggio 2016 – marzo 2017, tramite la somministrazione di un questionario strutturato volto a cogliere le percezioni degli intervistati circa la capacità di collaborazione e apprendimento degli operatori pubblici e privati che hanno partecipato all'indagine e l'impatto da **esse** generati sulle performance di mercato.

4.2. Il framework teorico

Il modello di base utilizzato per la ricerca è quello della SDL, che individua nelle risorse *operant* e *operand* le basi del processo di co-creazione e, quindi, del valore co-creato. In tale ambito il ruolo strategico delle risorse *operant* si caratterizza per due macro tipologie di risorse, quelle di collaborazione e quelle di apprendimento.

In particolare, con riferimento al costrutto della collaborazione ci si è avvalsi del modello DART di Prahalad e Ramaswamy (2004a e 2004c) rispetto al quale si è cercato di comprendere fino a che punto i comportamenti degli attori considerati (pubblici e privati) fossero orientati a ricercare il dialogo, a rendere accessibili agli altri attori le risorse rilevanti per lo svolgimento dell'attività presenti all'interno della rete di cui fanno parte, ad assumersi la responsabilità e il rischio di ciò che fanno e delle decisioni che coinvolgono gli altri attori della destinazione, ad agire secondo criteri di trasparenza e reciprocità.

Per quanto riguarda invece le risorse di apprendimento ci si è avvalsi in modo particolare della letteratura che ha affrontato il tema delle capacità di assorbimento di una organizzazione, distinte in capacità *potenziali* e capacità *realizzate*: tra le prime si ritrovano le capacità di *acquisizione* e di *assimilazione*, mentre tra quelle realizzate si individuano le capacità di *trasformazione*

e quelle di *sfruttamento* (Zahra e George, 2002). Anche in questo caso il costrutto dell'apprendimento è misurato da comportamenti che danno conto della capacità di acquisire, assimilare, trasformare e sfruttare le conoscenze assorbite nel contesto delle relazioni in cui gli attori sono inseriti. La figura 7 mostra lo schema teorico di base che ha guidato la ricerca.

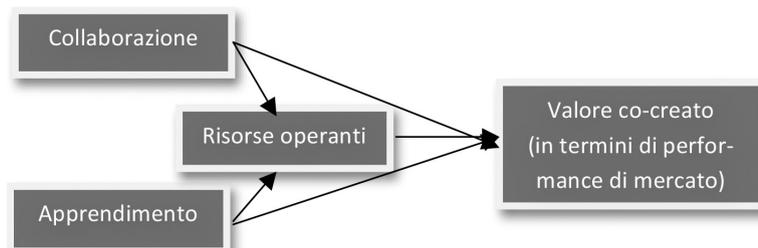


Figura 7 - La relazione tra capacità operanti e valore co-creato misurato come performance di mercato

Per quanto riguarda la misurazione del valore co-creato in termini di performance di mercato si è fatto riferimento ai cinque indicatori del lavoro di Taghizadeh et al. (2016) e segnatamente:

1. capacità di attrarre nuovi consumatori;
2. capacità di aprire nuovi mercati;
3. aver acquisito nuove quote di mercato;
4. aver conservato uno zoccolo duro di clienti fedeli (retention);
5. aver mantenuto o migliorato il tasso di soddisfazione dei propri clienti.

4.2.1. Il modello di misurazione del costrutto della collaborazione

Jamal e Getz (1995), con riferimento all'ambito del turismo, hanno riassunto in sei proposizioni le linee guida che dovrebbero facilitare i *destination manager* nel processo di pianificazione di attività volte a favorire la collaborazione tra gli attori della stessa. Le sei proposizioni, in sintesi, sono così formulate (Jamal & Getz, 1995):

- a) la collaborazione presuppone che ciascuno degli attori interessati riconosca un elevato grado di interdipendenza tra il proprio operato e quello degli altri che concorrono a definire l'offerta della destinazione;
- b) la collaborazione presuppone la convinzione che da tale processo possono derivare benefici individuali e/o collettivi;
- c) la collaborazione si manifesta se ogni attore percepisce chiaramente che le decisioni assunte attraverso tale processo verranno attuate, il che implica che ci sia la legittimazione e il potere di influenzare il processo decisionale e agire di conseguenza;
- d) la collaborazione presuppone il più ampio coinvolgimento dei gruppi di attori chiave della destinazione, sia pubblici che privati;
- e) il percorso di collaborazione, inizialmente, prevede la presenza di un facilitatore, un soggetto che abbia legittimazione, esperienza, risorse, autorità;
- f) affinché il processo di collaborazione volto alla pianificazione strategica della destinazione sia efficace occorre altresì: una chiara visione del tipo di sviluppo e del turismo che si desidera implementare; la formulazione congiunta di obiettivi; l'accettazione del principio in base al quale i progetti di sviluppo debbano essere confrontati e condivisi all'interno del contesto di collaborazione che fa da referente per assistere ciascun attore anche attraverso il monitoraggio dei dati e l'adeguamento continuo delle strategie.

A partire da queste considerazioni si è proceduto alla definizione degli item volti ad apprezzare il grado di collaborazione percepito da ciascun attore nei confronti degli altri attori e del soggetto coordinatore della destinazione stessa, lasciando ad essi il compito di individuarlo sulla base della propria personale esperienza².

² Questo organismo, nella percezione del rispondente, poteva essere costituito da un Comune, da una unione di Comuni, da un consorzio, da un Gruppo di Azione Locale (GAL), Regione, ecc.).

La costruzione degli item si è basata, innanzitutto, assumendo il modello DART come determinanti della collaborazione; successivamente, per comprendere in che modo poter apprezzare le diverse dimensioni si è proceduto, da un lato alla analisi di scale già validate in letteratura (Taghizadeh et al., 2013), e dall'altro attraverso i risultati di un apposito *focus group* costituito da 8 rappresentanti tra operatori pubblici (3) e privati (5) della destinazione Sardegna a cui è stato chiesto di descrivere in che modo si realizza o vorrebbero si realizzasse la collaborazione tra operatori ai fini del miglioramento della capacità di allestire una offerta territoriale più competitiva, per avere conferma della percezione del DART come modello di riferimento per valutare la propensione alla collaborazione. Una volta individuati i temi rilevanti, ai partecipanti al focus è stato chiesto di ordinare questi temi in ordine di importanza percepita.

Sulla base dei risultati del *focus group* si è proceduto ad una prima costruzione degli item del questionario riguardanti il costruito della collaborazione, dopo aver predisposto gli item della sezione sulle capacità di apprendimento il questionario è stato poi sottoposto all'esame di un *panel* di cinque studiosi, scelti in ambito internazionale, esperti nel campo del *destination management* e della ricerca nel turismo, per avere da essi una valutazione sulla coerenza degli item con i costrutti da misurare e sul rispetto della metodologia seguita nella costruzione degli stessi. Infine, il questionario così impostato è stato somministrato ad un *panel* di operatori per verificare le difficoltà di compilazione, la presenza di possibili ambiguità nell'interpretazione dei quesiti e delle proposizioni. Ciò ha permesso di modificare ulteriormente qualche espressione e di ottenere una lista di 21 item che sono entrati nel questionario definitivo con il quale è stato chiesto agli intervistati di esprimere il proprio grado di accordo o disaccordo con le affermazioni sottostanti (Tabella 3).

Tabella 3 - Item del modello DART relativi alla misurazione del grado di collaborazione

Dimen- sioni	Item del modello DART
Dialogo	Gli attori della destinazione usano diversi canali di comunicazione per dialogare tra essi
	Il dialogo tra gli attori della destinazione e l'OTP è costante e continuo
	L'OTP dialoga con i diversi attori della destinazione per informarli circa le strategie e le azioni che intende adottare
	L'OTP ascolta con attenzione le osservazioni (suggerimenti, lamentele, ecc.) provenienti dagli attori della destinazione
	L'OTP crea e incentiva le opportunità di dialogo tra gli attori della destinazione
Accesso	L'OTP condivide regolarmente con tutti gli operatori le statistiche in proprio possesso
	Ogni operatore turistico può accedere facilmente alle informazioni messe a disposizione dall'OTP
	L'OTP offre agli operatori l'opportunità di partecipare al processo di costruzione delle strategie della destinazione
	L'OTP è sempre disponibile a rispondere alle richieste di informazioni provenienti dagli operatori della destinazione
	L'OTP fornisce agli operatori le informazioni sulle strategie della destinazione per consentire a ciascuno di definire in anticipo le proprie strategie aziendali
Assunzione del rischio e senso di responsabilità	Ogni operatore della destinazione manifesta un grande senso di responsabilità nel partecipare attivamente alle politiche di coordinamento dell'offerta turistica
	Sono sempre disposto a partecipare / collaborare alle iniziative proposte dall'OTP, anche finanziariamente
	Mi assumo sempre la responsabilità di superare i pregiudizi che spesso ho verso chi fa il mio stesso lavoro e verso l'OTP
	Accetto sempre le decisioni dell'OTP, anche se non le condivido totalmente
	Sento il dovere di informare l'OTP sui cambiamenti della mia offerta turistica

Dimensioni	Item del modello DART
Trasparenza	L'OTP è trasparente nel rendere chiare le strategie della destinazione
	Gli operatori adottano comportamenti trasparenti verso gli altri operatori turistici della destinazione
	Gli operatori adottano comportamenti trasparenti verso l'OTP
	L'OTP si adopera per costruire relazioni fiduciarie tra i diversi operatori dell'offerta turistica
	Gli operatori forniscono all'OTP informazioni sempre aggiornate
	Sono consapevole che il mio grado di trasparenza verso gli altri operatori e verso l'OTP influisce anche sul loro modo di essere trasparenti verso di me

* OTP = Organizzazione Turistica Pubblica

4.2.2. Il modello di misurazione del costrutto dell'apprendimento

Per la costruzione del modello di misurazione dell'apprendimento ci si è rifatti al contributo di Thomas e Wood (2014), adattando gli item al caso di specie. In questo caso, essendo le scale già validate, si è proceduto al solo adattamento delle stesse all'indagine in oggetto. La Tabella 4 mostra il risultato di questo lavoro.

Tabella 4 - Item relativi alla misurazione delle capacità di apprendimento

Capacità	Item
Capacità potenziali Acquisizione di capacità e conoscenze	Gli incontri organizzati dall'OTP permettono sempre di imparare qualcosa di nuovo
	Gli incontri organizzati dall'OTP mi hanno permesso di conoscere altri colleghi e operatori della destinazione
	Gli incontri organizzati dall'OTP mi hanno permesso di avere maggior rispetto del lavoro degli altri operatori della destinazione
	Gli incontri organizzati dall'OTP favoriscono la fiducia reciproca tra tutti gli operatori della destinazione

Capacità		Item
Capacità potenziali	Assimilazione di capacità e conoscenze	Gli incontri tra operatori promossi dall'OTP mi hanno permesso di comprendere concetti e assimilare nuovi processi tecnologici che prima ignoravo
		Grazie agli incontri e alle piattaforme di contatto organizzati e gestiti dall'OTP ho imparato a fare tesoro delle conoscenze e delle esperienze degli altri operatori della destinazione
		Le esperienze vissute dagli altri operatori della destinazione acquisite grazie alle attività organizzate dall'OTP mi hanno permesso di riflettere sul modo con cui gestisco la mia attività
Capacità realizzate	Trasformazione di conoscenze in progetti di cambiamento	Grazie al lavoro svolto dall'OTP gli operatori turistici della destinazione hanno accresciuto la loro capacità di integrare con successo le vecchie conoscenze con le nuove
		Tutti gli operatori turistici della destinazione sono incoraggiati dall'OTP a condividere le informazioni
		Grazie all'azione di impulso svolto dall'OTP ho migliorato le mie capacità di usare le tecnologie ICT per documentarmi e interagire con gli altri attori della destinazione
		Grazie agli stimoli dell'OTP è cresciuta la consapevolezza di tutti gli operatori turistici della destinazione che per innovare occorre usare nuove conoscenze
		Grazie alle attività di stimolo e coinvolgimento dell'OTP ho velocizzato la mia capacità di applicare le nuove conoscenze considerate importanti
	Sfruttamento e utilizzazione delle conoscenze	Grazie all'azione svolta dall'OTP ho riconsiderato le tecnologie utilizzate per adattarle alle nuove conoscenze acquisite
		Grazie all'azione di informazione e coinvolgimento dell'OTP sono stato capace di rispondere più efficacemente alle sollecitazioni del mercato
		Grazie all'azione di coinvolgimento e coordinamento svolta dall'OTP ho migliorato la mia capacità competitiva

4.3. L'indagine quantitativa: scelta dei soggetti da intervistare e modalità di somministrazione del questionario

La raccolta dei dati è stata fatta attraverso un questionario strutturato, somministrato a valanga ad un elenco di poco più di cinquemila utenti tra operatori pubblici e privati operanti nel territorio della Sardegna distinti tra le seguenti categorie che, tutte, a vario titolo, concorrono alla definizione dell'offerta turistica regionale:

- organizzazioni pubbliche (761), costituite da comuni (377), unioni dei comuni (35), province (8), regione (1), pro loco (326), camere di commercio (4), parchi naturali e aree marine (10);
- organizzazioni private, che a vario titolo concorrono alla definizione dell'offerta turistica territoriale, costituite da agenzie di viaggio e tour operator locali (464), strutture della ricettività alberghiera (561) ed extra alberghiera (245), ristoratori di prodotti tipici (70), servizi museali (59), artigiani (414), commercianti di negozi storici e tipici (160), produttori di cibi e bevande tipiche (68), aziende di trasporto locale (9), consorzi turistici (36), aziende di organizzazione eventi (99), guide turistiche e ambientali, nonché loro associazioni (1696), servizi di intrattenimento vari (395).

Per acquisire la disponibilità degli elenchi è stata fatta una ricerca dei dati sia online (per le organizzazioni pubbliche) che con richiesta specifica a soggetti depositari di tali elenchi (le camere di commercio per tutte le attività private e le associazioni di categoria, oltre che a eventuali aggiunte e correzioni derivanti dalla conoscenza diretta di organizzazioni). Chiaramente non tutti hanno risposto e pertanto l'elenco finale di 5.037 indirizzi pur costituendo un importante base di partenza non si può considerare come l'intero universo contattabile, ma solo un campione di comodo, per quanto estremamente ampio.

4.4. I risultati dell'indagine

Il questionario è stato somministrato sia online, con l'invio di una email, sia attraverso duecento interviste realizzate da studenti laureandi appositamente addestrati a questo scopo. Il tasso di risposta complessivo è stato dell'10% (corrispondenti a 506 questionari), mentre il tasso di completamento del questionario tra quelli compilati è stato pari al 76%. La Tabella 5 riassume i dati anagrafici dei rispondenti, prevalentemente costituiti da operatori privati (80,84%), di cui la maggior parte operatori dell'accoglienza (45,78% tra alberghiero ed extralberghiero). Il ruolo prevalente ricoperto dai rispondenti è quello di imprenditore (43,65%), di età compresa tra i 36 e i 45 anni (40,37%), in possesso di diploma di scuola superiore (42,37%), con leggera prevalenza del genere maschile (56,03%).

Tabella 5 - Anagrafica dei rispondenti al questionario

Tipo di organizzazione	Valori	Ruolo	Valori
Pubblica	19,16%	AD/Presidente	18,23%
Privata	80,84%	Marketing Manager	13,54%
Organizzazioni pubbliche		Altro dirigente	7,46%
Comuni	20,93%	Imprenditore	43,65%
Unione dei Comuni	4,65%	Amministratore locale	8,01%
Province	12,79%	Consulente/libero professionista	0,55%
Ufficio di informazione turistica	2,33%	Funzionario/Impiegato con responsabilità	5,52%
Pro Loco	19,77%	Altro	3,04%
Camere di commercio	2,33%	Classe di età	
Parchi naturali/AMP	2,33%	18-25	1,58%
Musei/pinacoteche	20,93%	26-35	19,79%
Altro	13,95%	36-45	40,37%

Tipo di organizzazione	Valori	Ruolo	Valori
Organizzazioni private		46-55	25,86%
Agenzia di viaggio o tour operator locale (incoming)	6,17%	56-65	9,76%
Hotel/Resort	19,48%	66 o più	2,64%
Ristorante/Trattoria/Pizzeria	3,57%	Genere	
Bar/caffetterie	0,32%	Maschi	56,03%
B&B, agriturismo, residenze, etc	26,30%	Femmine	43,97%
Intrattenimento e vacanza	4,87%	Livello di istruzione	
Artigiano	5,19%	Scuola elementare	0,26%
Commerciante	11,36%	Scuola media	7,11%
Cantina vitivinicola	2,92%	Scuola superiore	42,37%
Azienda di trasporto locale	0,65%	Laurea	36,58%
Consorzio turistico	1,30%	Master	11,05%
Azienda di organizzazione eventi	0,97%	Dottorato di ricerca	2,37%
Guida turistica	3,25%	Altro	0,26%
Società di consulenza	1,62%		
Altro	12,01%		

Per quanto concerne le percezioni dei rispondenti riguardo il livello di dialogo (Figura 8), mentre appare soddisfacente l'uso di canali di comunicazione diversi tra gli operatori ($M=4,02$ in una scala a 5 punti), insufficienze significative si riscontrano nella costanza di tale dialogo ($M=2,88$), nella propensione dell'OTP nel dialogare con gli operatori ($M=2,94$), nella disponibilità della stessa ad ascoltare le osservazioni provenienti dagli attori della destinazione ($M=2,91$) e, infine, nella propensione dell'OTP ad incentivare il dialogo tra gli attori della destinazione stessa

($M=2,7$). Nel complesso i rispondenti percepiscono un livello di dialogo al di sotto di quello considerato soddisfacente (valore mediano del totale delle risposte del costrutto pari a 2,91).

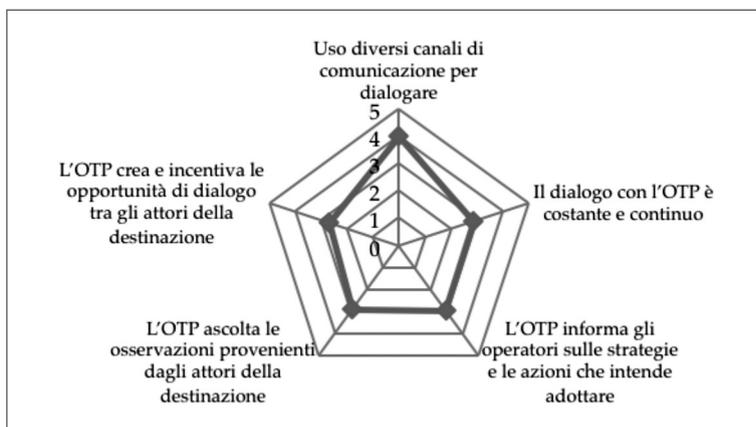


Figura 8 - La misura del dialogo percepito

Un risultato analogo emerge anche con riferimento alle dimensioni dell'accesso alle risorse (Figura 9): per tutti gli item del costrutto il valore medio e il valore mediano si collocano al di sotto di 3 che rappresenta il limite divisorio tra il disaccordo e l'accordo con le proposizioni suggerite. In particolare, l'OTP non condivide regolarmente con tutti gli operatori le statistiche in proprio possesso ($M=2,65$), così come vi sono difficoltà per gli operatori ad accedere alle informazioni messe a disposizione dall'OTP ($M=2,4$); anche il coinvolgimento degli operatori nella costruzione delle strategie della destinazione, benchè esistente in diversi casi, nel complesso è percepito al di sotto del valore centrale della scala ($M=2,97$); l'OTP non sempre risponde alle richieste di informazioni da parte degli operatori ($M=2,66$) e, infine, va migliorata anche la propensione dell'OTP a fornire informazioni agli operatori circa le strategie perseguite dalla destinazione ($M=2,73$).

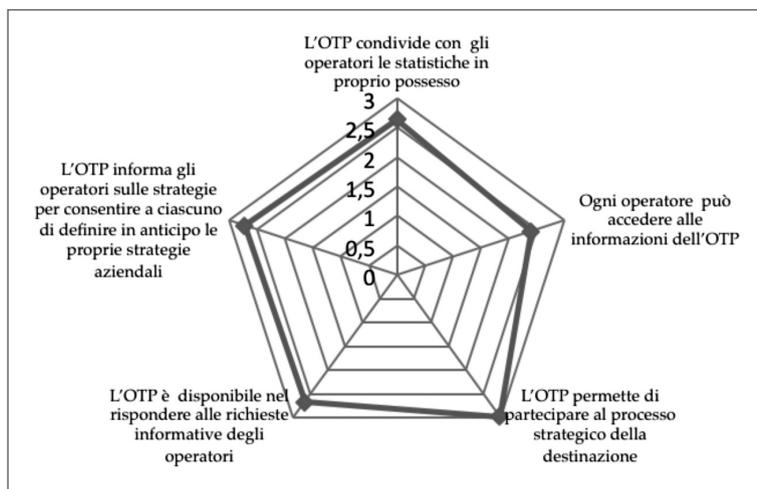


Figura 9 - La misura dell'accesso percepito

La terza dimensione della collaborazione (Figura 10), quella riguardante l'assunzione di responsabilità nel far parte di una rete di operatori mostra una percezione complessiva inferiore al livello centrale ($M=2,64$). In particolare, gli intervistati ritengono che ciascuno debba partecipare più attivamente alle politiche di coordinamento dell'offerta turistica ($M=2,27$), così come la generalità dei rispondenti ritiene che la disponibilità a collaborare alle iniziative proposte dall'OTP, anche di carattere finanziario, sia suscettibile di ampio miglioramento ($M=2,51$); a rendere difficoltosa la collaborazione vi è l'esistenza di pregiudizi da parte dei diversi operatori sia verso i propri colleghi che verso l'OTP, infatti non sempre ci si assume la responsabilità di superarli ($M=2,45$); nel contempo è leggermente superiore la propensione ad accettare le decisioni dell'OTP anche quando non sono totalmente condivise ($M=2,76$); la responsabilità degli operatori cresce però quando si tratta di informare l'OTP sui cambiamenti riguardanti la propria offerta ($M=3,08$).

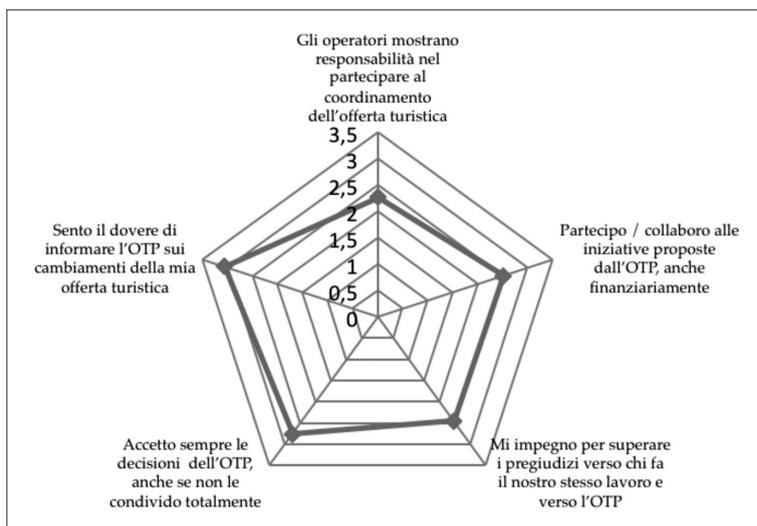


Figura 10 - La misura dell'assunzione di responsabilità percepita

Anche il quarto pilastro della collaborazione (Figura 11), la trasparenza nei comportamenti da parte degli operatori verso gli altri colleghi, mostra ampi margini di crescita ($M=2,94$), così come la trasparenza nei comportamenti da parte degli operatori verso l'OTP ($M=2,75$), mentre un atteggiamento leggermente più trasparente viene percepito da parte dell'OTP con riferimento al rendere chiare le strategie della destinazione ($M=2,8$), così come si ha la percezione dell'impegno profuso dall'OTP nel costruire relazioni fiduciarie tra i diversi attori dell'offerta turistica ($M=2,87$); decisamente migliorabile è l'atteggiamento degli operatori nel fornire informazioni aggiornate all'OTP ($M=2,66$) e, infine, risulta piuttosto basso il grado di consapevolezza dei rispondenti circa il fatto che il loro atteggiamento influisce negativamente anche su quello degli altri operatori ($M=2,79$). Nel complesso il grado di trasparenza percepito è pari a 2,8, mentre il valore mediano è pari a 2,79.

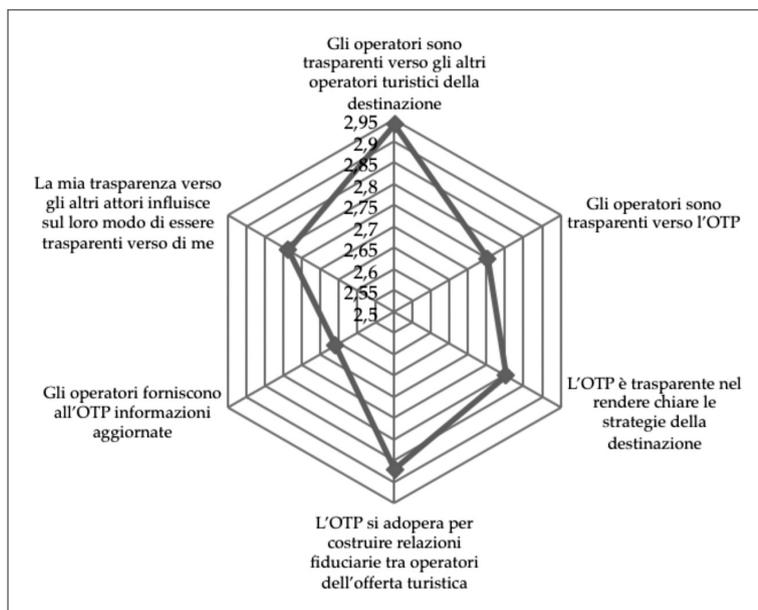


Figura 11 - La misura della trasparenza percepita

Se il livello di collaborazione percepito presenta margini di crescita importanti, lo stesso si può rilevare per quanto riguarda le capacità di apprendimento. Per quanto riguarda le capacità di acquisire conoscenza sulla base delle azioni condotte dall'OTP (Figura 12), gli operatori ritengono che non sempre gli incontri da questa organizzati permettano di imparare qualcosa di nuovo ($M=2,98$), analogamente non è particolarmente elevata neppure la possibilità di conoscere altri colleghi e operatori della destinazione ($M=2,91$), e altrettanto modesta è la crescita del rispetto del lavoro degli altri operatori della destinazione dopo aver partecipato agli incontri organizzati dall'OTP ($M=2,91$); ad attestare la scarsa rilevanza di molti di tali incontri vi è anche la modesta crescita del rapporto di fiducia verso gli altri operatori ($M=2,7$). Nel complesso le capacità di acquisizione di conoscenza evidenziano un valore medio di 2,87 e un valore mediano i 2,91.

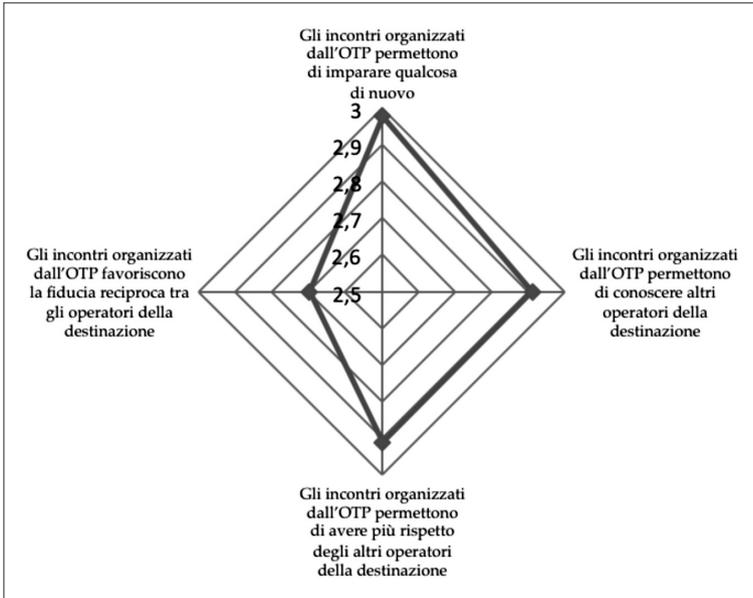


Figura 12 - La percezione sulle attività volte a favorire l'acquisizione di conoscenze

Le capacità di assimilazione (Figura 13) indotte da iniziative promosse e organizzate dall'OTP vengono percepite in modo altrettanto modesto: la comprensione di concetti e l'assimilazione di processi tecnologici ignorati prima derivanti da iniziative dell'OTP registrano un valore medio di 2,72, leggermente più elevata è la percezione della capacità di fare tesoro delle conoscenze e delle esperienze degli altri operatori della destinazione ($M=2,78$). Tuttavia, se si chiede agli intervistati di esprimere fino a che punto le esperienze di altri colleghi abbiano indotto una riflessione circa il modo di gestire la propria attività, la media si attesta su valori leggermente più bassi ($M=2,76$). Nel complesso le capacità di assimilazione mostrano un valore medio di 2,75 e un valore mediano di 2,76.

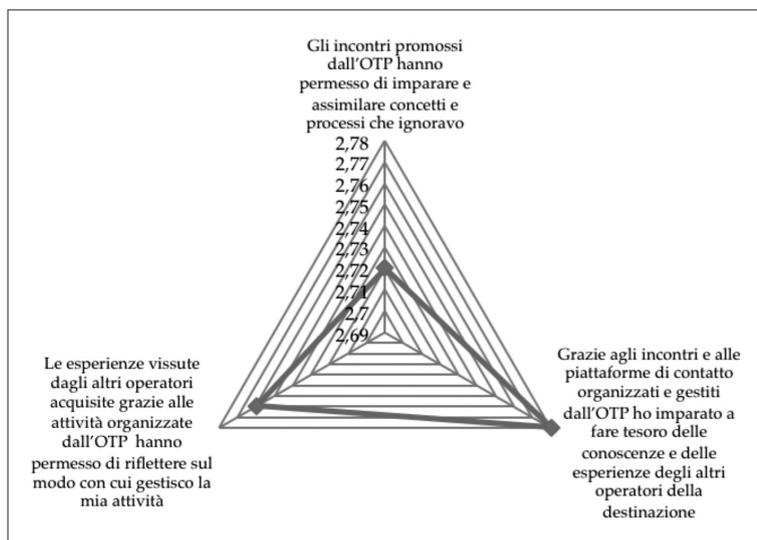


Figura 13 - La percezione sulle attività volte a favorire l'assimilazione di conoscenze

Circa le capacità di apprendimento (Figura 14) che trovano poi trasformazione in nuova progettualità i dati mostrano che le iniziative promosse dall'OTP non hanno permesso di migliorare le capacità di usare le tecnologie ICT per fini legati alla documentazione sulle attività della OTP e per interagire con altri attori della destinazione ($v=2,95$), così come non risulta migliorata la capacità di integrare le vecchie conoscenze con le nuove ($M=3,04$). Inoltre, anche la percezione di una crescita di consapevolezza degli operatori circa il fatto che per innovare servono nuove conoscenze risulta attestarsi su valori della scala al di sotto del valore centrale ($M=2,86$), decretando come non tutti gli operatori si sentano incoraggiati dall'OPT nel condividere le informazioni ($M=2,97$); la percezione circa l'efficacia dell'azione di stimolo e coinvolgimento della OTP rispetto alla capacità di accelerare l'applicazione delle nuove conoscenze risulta attestarsi su valori altrettanto bassi ($M=2,80$). Il valore medio delle capacità di

trasformazione delle conoscenze acquisite e assimilate evidenzia un valore medio pari a 2,94 e un valore mediano di 2,95.

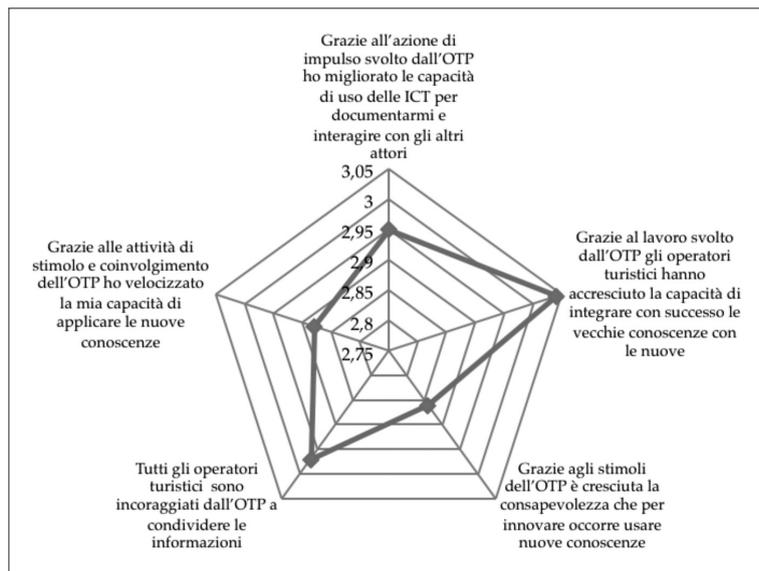


Figura 14 - La percezione sulle attività volte a favorire la trasformazione di conoscenze in progetti di cambiamento

L'ultima dimensione delle capacità di apprendimento riguarda quelle di utilizzazione (o sfruttamento) delle conoscenze potenziali (Figura 15). In questo caso pochi sono gli operatori che hanno riconsiderato le tecnologie utilizzate per adattare alle nuove conoscenze acquisite in virtù dell'azione svolta dall'OTP ($M=2,75$), così come anche l'azione di informazione e coinvolgimento da parte dell'OTP non ha generato una grande capacità di rispondere in modo più efficace alle sollecitazioni del mercato ($M=2,72$), o di migliorare la propria capacità competitiva ($M=2,66$). Nel complesso il valore medio della percezione del miglioramento delle capacità di sfruttamento delle conoscenze acquisite e assimilate grazie alle azioni di impulso dell'OTP mostra un valore medio di 2,71 e un valore mediano di 2,72.

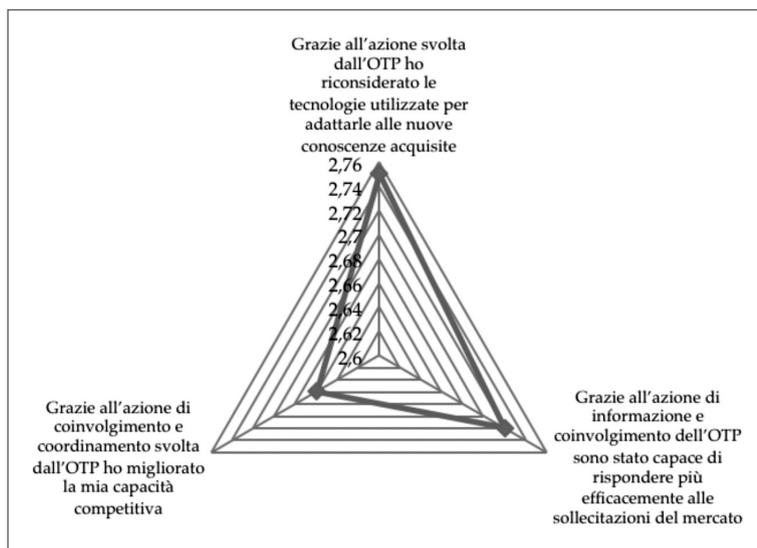


Figura 15 - La percezione sulle attività volte a favorire lo sfruttamento di conoscenze in cambiamenti realizzati

L'ultima parte del questionario chiedeva agli intervistati di esprimersi circa il miglioramento delle performance derivanti dal miglioramento delle capacità di collaborazione e apprendimento che hanno preso il via da proposte realizzate su iniziativa dell'OTP. In questo caso (Figura 16) i rispondenti hanno evidenziato miglioramenti nella loro capacità di attrarre consumatori ($M=3,36$), nella capacità di accedere a nuovi mercati ($M=3,28$), nell'acquisizione di nuove quote di mercato ($M=3,17$), nella capacità di fidelizzare i consumatori ($M=3,41$) e nel soddisfare le aspettative degli stessi consumatori ($M=3,54$).

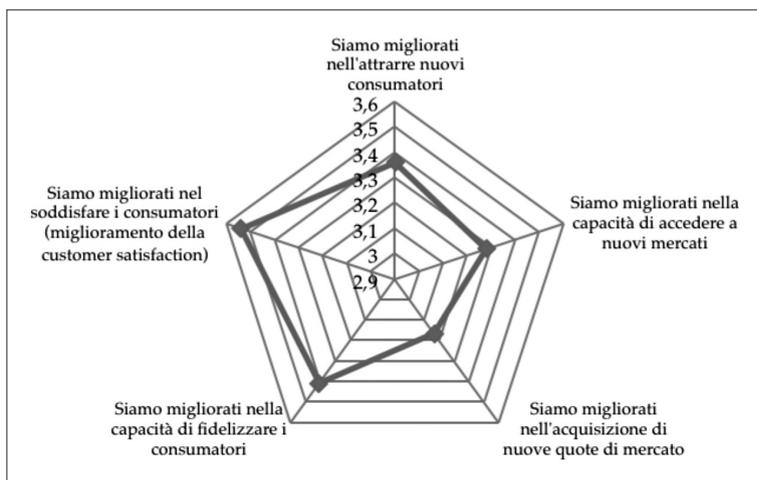


Figura 16 - La percezione sul miglioramento delle performance di mercato derivanti da processi di collaborazione e apprendimento

Per la verità questi ultimi dati appaiono contraddittori rispetto a quelli presentati sulle due dimensioni analizzate, circostanza che ha trovato conferma soprattutto con i questionari somministrati di persona allorchè, nonostante il quesito fosse molto chiaro, una parte importante delle risposte a questo quesito si è basata non già sulla correlazione con i processi di collaborazione e apprendimento derivanti da iniziative promosse e realizzate dall'organizzazione turistica pubblica, quanto da autonomi e personali processi di cambiamento.

4.5. Discussione dei risultati

I dati raccolti mostrano che le risorse di collaborazione e apprendimento nella destinazione Sardegna possono crescere in modo estremamente importante e che l'azione finora svolta, laddove è stata svolta, da parte degli organismi deputati a costruire e coordinare l'offerta turistica (OTP) non è stata sempre efficace.

A confermare questa percezione vi sono anche alcuni commenti degli intervistati nella parte del questionario a risposta aperta in cui si chiedeva di lasciare commenti o altre osservazioni. Tra quelli più significativi possono annoverarsi i seguenti.

Servirebbe una maggiore collaborazione con l'OTP per promuovere il territorio. Richiedere delle semplici guide turistiche spesso diventa un problema.

Dovrebbe partire da parte delle istituzioni pubbliche un ascolto attivo con gli operatori che ogni giorno hanno un contatto individuale con i turisti e per questo li conoscono meglio di qualsiasi altro attore.

Non avendo riscontrato appoggio da parte delle organizzazioni turistiche territoriali sopra citate, abbiamo provveduto con altre strutture simili alla nostra a unire le forze e creare un'associazione che potesse sostituire tale mancanza.

La coesione tra attività è rara. Il dialogo con le istituzioni praticamente inesistente.

Non esiste un osservatorio, quindi nessuno è in grado di avere dati.

La OTP è un esempio di disorganizzazione e di scarsa (eufemisticamente parlando) competenza. La cooperazione tra operatori? Pocos, locos y mal unidos.

Troppa contrapposizione tra associazione, enti ed istituzioni. Non si riesce nemmeno ad organizzare fiere di settore tutti insieme. Ognuno va in solitudine e la Regione in maniera particolare non fa scelte logiche e studi seri sui flussi da intercettare. Molto da dire ma mi fermo qui.

Penso che la collaborazione fra operatori, fra operatori e pubblico sia fondamentale, ma per niente riuscita. Ci sono gelosie e invidie che distruggono l'ambiente familiare e di amicizia. Noi vogliamo collaborare e promuoviamo comunque le attività locali quali negozi, escursioni ma non vediamo altrettanta collaborazione dall'altro lato. Peccato. È tutta una questione di mentalità.

Non esiste, al momento, nessun dato e nessuna relazione stabile tra operatori del settore e amministrazione regionale per quanto riguarda il turismo. Ogni decisione viene presa indipendentemente dalle effettive necessità di base degli operatori turistici che a loro volta evitano di informare i propri colleghi delle opportunità per non perdere piccolissime fette di mercato.

Peraltro la situazione è diversificata come si evince da questo ulteriore commento:

Molti operatori privati interagiscono e condividono dati ed esperienze al fine di azioni comuni (non tutti). La collaborazione ed interazione con l'organizzazione turistica territoriale può essere definita inesistente, se non subita negativamente.

A fronte di questi commenti che mostrano un diffuso disagio da parte di molti operatori della destinazione, va anche detto che è considerato come un elemento di indebolimento delle potenzialità della destinazione stessa. Una operatrice, in tal senso ha affermato:

Non ho mai fatto riferimento ad agenzie, né pubblicità. Ho sempre partecipato agli incontri che il Comune ha voluto organizzare per incrementare gli arrivi nel paese, ma, per essere sincera, non ho mai avuto un ospite tramite l'Associazione dei Borghi Autentici. Tra i vari operatori non c'è nessun incontro. Ognuno coltiva il suo orto e basta. Cosa che non mi sarei mai immaginata. Mi dispiace se le mie risposte sono state piuttosto negative. Non sono certo una imprenditrice. Mi piaceva fare questo semplice lavoro per parlare agli ospiti del mio paese che amo della casa in cui vivo e per ricordare il poeta che in essa è vissuto. I tempi sono cambiati e la gente in paese è sempre di meno. Le altre strutture lavorano perché fanno riferimento alle agenzie.

Analogamente un altro operatore sostiene che:

La cooperazione in senso lato è tanto difficile quanto indispensabile per fare in modo che la destinazione possa avere il successo sperato.

L'analisi congiunta dei dati acquisiti e delle considerazioni rilasciate liberamente dai partecipanti alla *survey* danno conto di una realtà, quella sarda, che nel complesso risente di una mancanza di progettazione complessiva, così da non essere percepita come una destinazione "unica". In effetti, nella percezione dei rispondenti sembra non esistere una *vision* adeguatamente progettata di cosa debba essere la Sardegna come destinazione e, se esiste, presumibilmente non è stata adeguatamente comunicata, innanzitutto agli operatori dell'offerta turistica, ma anche alla cittadinanza in generale che costituisce una importante componente dell'offerta (Casarin, 2007): ciò ha portato alla progettazione e realizzazione, nel corso del tempo, di molte visioni a livello locale, spesso esclusivamente individuali, con strategie slegate le une dalle altre e, come sempre accade in questi casi, con impatti differenti sia in termini di risultati economici che di utilizzazione e sfruttamento delle risorse *operand*, a cominciare dal modo di rapportarsi col territorio assai spesso sfruttato e deturpato nel suo valore ambientale e paesaggistico. In sostanza è ancora presente in Sardegna un modello frammentato, frutto di "spontaneismo" imprenditoriale, in cui le risorse e le attività turistiche continuano a rimanere scarsamente integrate (Tamma, 2002).

L'applicazione del modello di analisi delle dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento mostrano una generale percezione di insufficienza di tali capacità, circostanza questa di cui dovrebbe tenere in debito conto il principale organo di governo territoriale, la Regione Autonoma della Sardegna, dal momento che, come visto nella parte teorica di questo libro, tali capacità sono i pilastri fondamentali del processo di co-creazione del valore. Le considerazioni libere rilasciate dai partecipanti all'indagine, poi, mostrano un generale senso di rassegnazione, oltre che di sfiducia, verso chi detiene le maggiori responsabilità nella definizione di una visione territoriale e delle relative strategie da adottare.

La realtà, tuttavia, come è normale che sia, è complessa e diversificata e, sotto questo profilo, nonostante una generalizzata

percezione di scarsa collaborazione e di inadeguatezza dei processi di apprendimento, è possibile riscontrare significative iniziative che, seppure a livello locale, sono in controtendenza con quanto poc'anzi evidenziato. Per questa ragione si è deciso di integrare l'analisi quantitativa con una di tipo qualitativo (di cui si dà conto nel capitolo successivo) che permette di avere una visione più completa dei fenomeni in atto in Sardegna e che può essere utile anche ai fini di una più precisa definizione e/o implementazione delle strategie e delle azioni messe in campo e da mettere in campo, soprattutto da parte dell'istituzione regionale, per rimuovere le criticità rilevate nel corso di questo lavoro di ricerca.

5. Collaborazione e apprendimento in una destinazione: quattro storie di successo a livello locale

5.1. Presentazione dei casi

Se i risultati dell'analisi quantitativa hanno evidenziato una situazione di diffusa criticità rispetto alla capacità di collaborazione e apprendimento all'interno della destinazione Sardegna, questo non significa che non vi siano esperienze positive, alcune in corso di consolidamento, altre appena nate ma tutte significative in termini di esempi da mostrare ad altri attori del territorio che faticano a interagire proattivamente col cambiamento e con le sfide dell'attuale competizione internazionale.

La scelta di considerare i casi dello stesso contesto in cui è stato testato il modello di analisi nasce proprio dal fatto che tradizionalmente, nelle analisi scientifiche e in particolare nei libri di testo, si vanno a considerare i casi di successo più noti a livello mondiale o continentale, mentre la filosofia che ispira questo lavoro è quella di uno sviluppo che nasce dal basso, che è capace di investire i territori che – sulla base degli indicatori socioeconomici più utilizzati – manifestano condizioni di ritardo o difficoltà nell'attivare e conservare nel tempo processi virtuosi di crescita. Nondimeno i casi appresso riportati nascono da una forte volontà di determinare endogenamente lo sviluppo e la crescita, non limitandosi ad imitare o importare pedissequamente da altri contesti modelli che spesso sono stati replicati in modo banale senza poi determinare le ricadute che ci si aspettava dovessero

arrivare. Sono così stati scelti quattro casi che a giusto titolo si configurano come sperimentazioni di tentativi di attivare percorsi virtuosi di collaborazione tra attori di una destinazione, due nati su iniziativa privata, uno su iniziativa pubblica e uno misto. I casi, sono stati scelti proprio in modo tale da coprire esperienze differenti tra soggetti solo privati e soggetti misti in cui il ruolo dell'attore pubblico è stato addirittura fondamentale.

I casi che sono nati nel privato sono quelli di *Cagliari Charming Accommodation* e della *Rete Ecoturismo Alghero*, mentre quello pubblico è rappresentato dal caso *Sinis, terra di Giganti* intrapreso dall'Amministrazione comunale di Cabras, che ha però avuto un impatto sulle attività private e, infine, quello misto si riferisce all'esperienza *Nughedu Welcome* che vede la partecipazione del Comune e di alcuni attori di questo piccolo centro della Provincia di Oristano nel portare avanti un progetto "resistenziale".

5.2. Metodologia di analisi

La metodologia utilizzata per la presentazione dei casi è quella della cross-case analysis attraverso la quale confrontare i risultati principali derivanti dall'analisi di esperienze differenti in termini di propensione alla collaborazione e all'apprendimento all'interno delle reti considerate sulla base delle percezioni degli attori coinvolti (Eisenhardt, 1989, p. 540). La scelta di questa metodologia, in particolare, nasce proprio dal desiderio di capire un fenomeno complesso come quello che origina la propensione e la capacità di attori differenti che decidono di intraprendere un percorso di comune interesse nel collaborare tra loro e nel considerare il contesto relazionale in cui si muovono come opportunità di apprendimento reciproco e, di conseguenza, come opportunità per ottenere, tutti, benefici da tale interazione.

In particolare, scopo di questa parte della ricerca è quella di individuare, attraverso l'utilizzazione di diverse fonti informative,

l'esistenza di similarità nelle modalità e nelle attività sottostanti la costruzione di rapporti di collaborazione e apprendimento, così come l'esistenza di differenze significative che influiscono come resistenze a tali processi (Eisenhardt, 1989, p. 540).

Ciascun caso è strutturato come segue:

- una presentazione che dà conto delle origini, dei componenti, delle finalità e delle evoluzioni più recenti della singola iniziativa;
- le attività poste in campo per favorire processi di collaborazione e apprendimento e i relativi risultati;
- i risultati conseguiti, anche in termini di percezione degli attori coinvolti nelle diverse esperienze, nonché l'indicazione eventuale dell'esistenza di progetti futuri.

Le fonti utilizzate per la costruzione dei casi sono state le seguenti:

- dati secondari provenienti da documenti, quali progetti, report, siti web, sia reperibili online che messi a disposizione dai soggetti promotori o responsabili delle singole iniziative;
- interviste in profondità con informatori chiave focalizzate sugli aspetti rilevanti la ricerca. Ciascuna intervista è stata registrata per non perdere traccia delle innumerevoli considerazioni emerse nel corso della stessa;
- interviste a sondaggio con un breve questionario strutturato, concordato con ciascun attore chiave dell'iniziativa, volto ad acquisire informazioni sui risultati dell'esperienza in termini di collaborazione e apprendimento sulla base di elementi confrontabili successivamente. Il questionario è stato inviato online o fatto compilare su cartaceo su invito di ciascun attore chiave dell'iniziativa. La somministrazione ha quindi riguardato o l'intero universo dei soggetti interessati (in tre casi) o una parte importante di esso (nel caso del progetto S&T Med), ma il tasso di risposta è stato differenziato per ciascuno dei casi presi in esame, costituendo anche questo un dato importante da considerare in sede di discussione.

La ricerca delle similarità e delle differenze viene eseguita utilizzando i seguenti indicatori:

- la presenza e il ruolo di un soggetto promotore;
- il livello di istruzione del soggetto promotore;
- la dimensione della rete e la sua eventuale formalizzazione giuridica;
- le tipologie di attività poste in campo per favorire e sviluppare processi di collaborazione e apprendimento;
- le piattaforme tecnologiche impiegate nelle relazioni interne ed esterne;
- il livello medio di soddisfazione complessiva percepito dagli attori di ciascun caso considerato;
- il livello medio di collaborazione percepito;
- il livello medio di apprendimento percepito;
- il dettaglio degli indicatori di collaborazione percepita;
- i comportamenti considerati determinanti per il successo della rete.

Tali indicatori costituiscono la base della discussione dei casi in un paragrafo a parte dopo la presentazione di ciascuna esperienza.

5.3. Collaborare e apprendere nell'extra-alberghiero: Cagliari Charming Accommodation. The Life you want



Origini, componenti, evoluzione e finalità

Cagliari Charming Accommodation è una associazione senza scopo di lucro nata nel 2016 su iniziativa di alcuni operatori

dell'accoglienza per far fronte ad una duplice esigenza: di carattere commerciale la prima e più diretta, di tipo più contestuale e istituzionale, la seconda. Si tratta di un'iniziativa che, seppure investa solo operatori privati, assume connotati più ampi dal momento che svolge, di fatto e senza che questo fosse un obiettivo dichiarato e consapevole, alcune funzioni che normalmente rientrano tra quelle più tipiche di una DMO.

L'esigenza di carattere commerciale nasce in capo al soggetto promotore dell'iniziativa, la titolare (Sabrina Dini) di un lussuoso e moderno B&B localizzato all'ultimo piano di un palazzo ottocentesco nella strada prospiciente il porto della città in uno dei più antichi quartieri (Marina). La scelta iniziale di fare della qualità l'elemento distintivo della propria proposta di valore si è tradotta in giudizi lusinghieri da parte degli ospiti che via via sono entrati in relazione con la struttura. A confermare l'ottimo gradimento riscosso dalla struttura provvedono gli ospiti che vi hanno soggiornato, come risulta dalla consultazione dei principali siti di recensione online: Tripadvisor, per esempio, con 213 recensioni complessive, lo qualifica come "eccellente", con un punteggio medio di 5/5; Booking.com, con 193 recensioni complessive, lo qualifica come "eccellente", dandogli un punteggio medio di 9,4/10 (entrambe le valutazioni si riferiscono al 15 settembre 2017). Se il dato numerico è certamente espressivo della qualità dell'offerta proposta da questa struttura, ancora di più lo sono i commenti che gli ospiti lasciano nei portali di prenotazione dai quali emerge l'efficacia gestionale di chi governa la struttura e la sua profonda interiorizzazione dei principi propri delle esperienze di co-creazione di valore. A questo proposito la recensione riportata in Figura 17 merita di essere analizzata, non tanto per la valutazione in sé dell'esperienza di soggiorno, quanto per il fatto che l'ospite ha colto un elemento connotativo dell'approccio co-creativo: la capacità della titolare di creare valore in modo condiviso. L'aver riconosciuto la capacità nella titolare del B&B di "co-moltiplicare conoscenze ed informazio-

ni" mostra nel contempo propensione al dialogo, disponibilità a rendere accessibili le proprie risorse (sia *operant* che *operand*), assunzione di un atteggiamento trasparente e aperto tale da creare fiducia in chi entra in relazione con lei e, infine, capacità di condividere con i propri ospiti la responsabilità dell'esperienza al punto da far sentire l'ospite come una persona di casa.



Recensito 20 gennaio 2017

scambio in abbondanza

Sabrina, la titolare di questo grande appartamento con terrazza panoramica sul porto di Cagliari, essendo una persona entusiasta della vita è sempre pronta a "con-moltiplicare" conoscenze ed informazioni sulla sua città e sulla Sardegna tutta.

Non si può non diventare amici con Lei.

Naturalmente belle camere, ottimo trattamento e condivisione della "casa".

Mostra meno

Ha soggiornato a: Gennaio 2017 e ha viaggiato da solo



Qualità del sonno



Pulizia



Servizio

Figura 17 - Recensione lasciata da un ospite della struttura Marina di Castello

Fonte: Tripadvisor, 2017

A fronte di questo dato c'è la grande professionalità della titolare che nella costruzione della propria offerta non ha lasciato nulla al caso, neppure con riferimento agli aspetti gestionali: il suo modello di business è stato concepito fin dall'origine per poter operare in modo indipendente sulla base del principio che una persona è sufficiente per poter governare la maggior parte dei processi e svolgere le diverse mansioni necessarie per rendere accogliente e competitiva la struttura. Questo ha messo il B&B nella condizione di avere meno bisogno di ricorrere ad una piattaforma di booking per le prenotazioni (processo di progres-

siva disintermediazione), così come di non aver più bisogno della figura di un social media manager per veicolare le comunicazioni nei confronti dei segmenti target, o di un commercialista per la tenuta della contabilità elementare riguardante i costi e i corrispettivi. Tutto ciò fa sì questi ultimi possano essere più che sufficienti per far fronte a tutte le esigenze e permettere ciò che la stessa Sabrina definisce come “il passaggio da uno stato di bisogno ad uno stato di piacere”, consapevole tuttavia che qualora si dovesse evolvere verso condizioni di maggiore complessità (es: maggiore numero di stanze da gestire) sarebbe necessario fare scelte ad hoc per esternalizzare quelle attività che diventerebbe inefficiente gestire in proprio.

I risultati di cui sopra, che pure potrebbero gratificare in modo esaustivo l'interesse di chi vuole mettere a reddito la propria abitazione, non sono stati però considerati soddisfacenti dalla titolare rispetto alla sua “vision” dell'accoglienza. Infatti, la personale propensione all'apprendimento e all'innovazione, l'ha indotta a riflettere su alcune circostanze occorse in diverse occasioni nella propria esperienza di operatrice dell'accoglienza: più volte, infatti, le è capitato di non poter soddisfare le richieste di clienti che già conoscevano la struttura o che di essa avevano sentito parlare da amici e conoscenti, perché le stanze erano già occupate. Il risultato era che questi clienti, non potendo concludere la trattativa, cercavano altre soluzioni, e difficilmente tornavano presso il B&B Marina di Castello.

Fu così che nel mese di maggio del 2015 Sabrina pensò potesse essere cosa saggia ricercare altre strutture che si trovavano nella stessa situazione per proporre di fare “rete”. Non avendo idea di chi coinvolgere come partner decise di fare una cosa semplicissima, scegliere altri B&B con reputazione uguale o superiore a Marina di Castello presenti nei principali portali di prenotazione online (TripAdvisor e Booking.com). Ciò le ha permesso di concludere nel primo anno un accordo, seppure informale, con altre dodici realtà, tra B&B e affittacamere. L'accordo si è sostanziato

con la semplice creazione di una chat su whatsapp per la gestione dell'overbooking, così che se qualcuna di tali strutture si fosse trovata nell'impossibilità di accogliere un cliente potenziale per mancanza di spazio, potesse ribaltare la richiesta sugli altri operatori della rete, dando modo al cliente di ottenere una sistemazione adeguata e garantita dalla struttura di riferimento iniziale.

Dal punto di vista contestuale e istituzionale, la profonda convinzione di dover operare nell'interesse del cliente ha indotto la titolare del B&B Marina di Castello a trasformare in opportunità un'altra richiesta, tipica di qualunque ospite che non conosce la città: avere indicazioni e informazioni sui luoghi di interesse pubblico di tipo naturalistico, culturale, sociale, religioso, ma anche relative a servizi quali trasporti pubblici, parcheggi, servizi sanitari e di pronto soccorso, enogastronomici, ecc., superando in questo modo i vincoli che impediscono a tali realtà di erogare direttamente questi servizi. Normalmente a queste esigenze provvedono le istituzioni pubbliche approntando mappe distribuite presso gli uffici informazioni turistiche dislocati nelle città.

L'insufficienza degli strumenti esistenti in città ha indotto Sabrina Dini a proporre agli altri associati l'idea di approntare una mappa a colori del centro città in formato cartaceo che, adeguatamente personalizzata con l'indicazione di tutte le principali informazioni normalmente richieste dagli ospiti delle loro strutture, ne potesse agevolare l'orientamento e l'accesso alla città. Questo "prodotto", frutto della collaborazione tra gli attori della rete, ha avuto un tale successo che, dopo il primo anno, ha permesso di ottenere anche il supporto di alcuni operatori che hanno deciso di finanziare l'iniziativa dietro l'inserimento nella mappa della pubblicità della propria impresa (su tutte l'Azienda di trasporto pubblico dell'area metropolitana). Dopo il primo anno i riscontri sono stati talmente positivi che la "rete", nata come sperimentazione e con appena 13 strutture, ha trovato formalizzazione nel 2016 e oggi conta 48 realtà imprenditoriali, tra associati dell'ospitalità e partner, in grado di coprire differenti

esigenze dell'esperienza di viaggio di qualsiasi turista, dalla ristorazione al trasporto, dalle attività commerciali all'escursionismo, come si può evincere dall'elenco di cui alla Tabella 6.

Tabella 6 - Soggetti partecipanti all'Associazione (settembre 2017)

Associati	Partner
B&B	Ristorazione
1. Al Bastione B&B	1. Antica Cagliari (Ristorante Mediterranean Food)
2. Antica Residenza Marina di Castello B&B	2. Emerson (Beach, Coffe bar, Restaurant, Night club)
3. Art Guest House B&B	3. Is Fradis (Cafè & restaurant)
4. Atticobianco B&B	4. Italia (Ristorante)
5. Bed & Beach Cagliari B&B	5. Old Square (Irish Pub – Steak house)
6. Blanco B&B	6. Oyster (Enoteca wine bar)
7. Cagliari d'Amare B&B	7. Osteria Paradiso
8. Fior di Loto B&B	8. Sa Picchettara (Row fish – Sardinian restaurant)
9. L'Antica Torre B&B	9. Sa Schironada (Ristorante)
10. LuxurYenne B&B	10. 75 (Bar - Ristorante)
11. Note sulla Piazza B&B	11. Gli Stefini (Gelato biologico)
12. Onda Marina B&B	12. Su Tzilleri 'e su Doge (Archeocucina)
13. Qaral B&B	Escursioni e visite guidate
14. Sa Domu Cheta B&B	13. Castello di Sanluri
15. Santa Igia Country House B&B	14. Boat & Breakfast (Excursion – drink on board – private parties)
Affittacamere e Appartamenti	15. Sardinia Dreamtour
16. BluLassù Rooms	Gioielli e artigianato locale e tipico
17. Casa Mundula	16. Elegems (Sones and Jewels of Sardinia)
18. 14 Cobalto Apartment	Acquisto di alimenti e bevande
17. Dhouse Apartment	17. Naturalmente
18. Dsuites	18. Nonna Isa (Gastronomia)
19. Elafi Apartments	19. S'Isula (Traditional Sardinian Food)

Associati	Partner
18. Le Suite sul Corso Rooms	Mobilità
19. Le Torri Apartments	20. myScoot.net (Scooter for rent)
20. The Place Cagliari Rooms and Suites	21. Transfer in Sardinia di Andrea Mineo (Private driver)
21. The Villas Apartment	22. Viten Group (Autonoleggio)
22. Il Gallo Bianco	Altro
Sistemazioni speciali	23. Demi (Lavanderia industriale)
23. Boat & Breakfast Cagliari	24. Farmacia Pedrazzini
	25. Unyka (Personal Training)

Fonte: Elaborazione su dati tratti da <http://www.cagliariaccommodations.com/>

Nel frattempo la rete si è dotata di un proprio sito web dal quale è possibile scaricare la mappa di cui sopra in formato digitale, inserendo semplicemente il proprio indirizzo email, fare il download di un'applicazione, ancora in fase di sperimentazione e miglioramento, appositamente predisposta per l'Associazione, che consente a chi la usa di poter programmare la visita della città in base al tempo.

Le azioni descritte sono scaturite da due interessi: uno umano, legato al fatto di non dover lasciare senza soluzione qualcuno che in precedenza si era fidato di te, e, successivamente, economico, dal momento che offrire un servizio non scontato pone coloro che lo adottano nella condizione di costruirsi una buona reputazione che poi si ripercuote sui livelli di fiducia e quindi sui flussi di ricavi.

Tuttavia, la visione strategica della promotrice, affiancata da quanti hanno creduto in tale progetto, si è spinta oltre: infatti la sua idea di rendere indipendenti tutte le strutture facenti parte dell'associazione l'ha indotta a ritenere "replicabile" il modello Marina di Castello. Per fare questo, non avendo tutti la stessa

base di conoscenza iniziale e la stessa consapevolezza, ma solo l'interesse di mettere a reddito il proprio patrimonio immobiliare, la Dini ha attivato un percorso di condivisione del sapere maturato nel corso dell'esperienza vissuta, non solo per coloro che facevano già parte dell'Associazione ma anche per quei proprietari di un immobile che stessero pensando a come trasformare tale patrimonio in un'occasione di reddito. Ciò si è tradotto nella costituzione di un nuovo brand, *Home Sharing Italy*, con la funzione di supportare i proprietari di abitazioni a scoprire il potenziale degli immobili di loro proprietà, a valorizzarli rendendoli più attraenti, a posizionare gli stessi nei canali web più all'avanguardia e, di conseguenza, a farne in questo modo uno strumento di redditività¹. Anche quest'ultima iniziativa, se da un lato si traduce come occasione per finanziare le attività dei membri dell'associazione, dall'altro lato si configura come uno stimolo alla crescita del contesto territoriale dal momento che induce tanti proprietari di case familiari, spesso inutilizzate o addirittura vuote perché i figli sono cresciuti o perché le abitudini sono cambiate, a farle rientrare nel circuito economico in modo virtuoso, a beneficio dei singoli ma anche del contesto di riferimento, evitando di svenderle.

Le possibilità di collaborazione all'interno dell'Associazione sono agevolate da alcune piattaforme tecnologiche che facilitano e amplificano le possibilità di reciproco contatto, sia all'interno della rete degli operatori coinvolti (prospettiva B2B), sia con i clienti (prospettiva B2C). In particolare tali risorse sono le seguenti:

- un gruppo su whatsapp, attraverso cui si gestiscono principalmente le richieste di prenotazione dei clienti cui non si è in grado di mettere a disposizione una camera, ma anche le convocazioni rapide di incontri, lo scambio di informazioni rilevanti (quali quelle riguardanti clienti che non pagano);

¹ Si veda in proposito il sito <http://www.homesharingitaly.it>

- una pagina Facebook, attraverso cui vengono veicolati gli eventi, i corsi di formazione, le notizie riguardanti i nuovi associati, così da animare la community per consentire agli associati di dialogare, di raccontare le proprie esperienze e condividere le proprie emozioni e/o informazioni;
- il sito web, concepito per comunicare con i clienti (attuali e potenziali), attraverso cui si può scaricare la mappa della città o l'app di cui al punto successivo;
- una applicazione appositamente progettata per l'associazione (e di cui si presenta un approfondimento in altro capitolo) che, seppure da migliorare, rappresenta un vero strumento di destination management, dal momento che permette non solo di agevolare l'esperienza del viaggiatore nella città ma anche di acquisire preziose informazioni sui comportamenti di acquisto e consumo degli stessi, utilizzabili poi nei processi di analisi strategica.

Le attività per favorire i processi di collaborazione

La dinamica evolutiva dell'Associazione descritta in precedenza mostra come la prospettiva dell'integrazione delle risorse tra gli attori coinvolti abbia costituito e costituisca l'elemento principale del suo successo. Integrazione di risorse che si basa sulla ricerca continua di occasioni di collaborazione e di crescita professionale tra gli attori che già sono dentro la rete e con altri attori esterni ai quali possono prospettarsi due alternative: quella del progressivo coinvolgimento, affinché entrino nella rete assumendo direttamente la leadership dell'iniziativa, oppure quella di indurre i proprietari di abitazioni a cederle in gestione a chi professionalmente è capace di mettere a reddito questo patrimonio immobiliare non utilizzato attraverso l'accoglienza turistica. Tra questi due percorsi, entrambi legittimi, ciò che è emerso in modo preponderante dall'intervista con Sabrina Dini è la preferenza per la prima soluzione, considerata dalla stessa come quel-

la di cui il contesto sardo ha più necessità anche sul piano sociale, prima ancora che economico.²

Le interviste realizzate con la promotrice dell'iniziativa e con gli altri attori che da subito hanno accolto con entusiasmo la proposta, hanno evidenziato negli elementi del modello DART le principali leve comportamentali del successo dell'iniziativa: è per questa ragione che sono state concepite attività finalizzate a stimolare un dialogo continuo (sia con incontri di formazione ad hoc che con incontri di informazione e scambio di esperienze), che favorendo la reciproca conoscenza permettessero a ciascuno di entrare nell'ordine di idee di condividere risorse (aprendo le porte della propria struttura agli altri attori in occasione delle riunioni che vengono realizzate, raccontando la propria personale esperienza di fronte a situazioni problematiche particolari, mostrando in che modo si è intervenuti nel miglioramento della propria proposta di valore lavorando sulla propria *brand identity*, ovvero quali interventi siano stati fatti per dare valore ai propri ambienti fisici così da intercettare un maggiore gradimento dei propri ospiti), sviluppando in questo modo relazioni di fiducia trasparenti, sempre più responsabili e non opportunistiche. Le attività finalizzate a sviluppare la collaborazione sono indicate nella seguente Tabella 7.

² La seconda ipotesi, al contrario, è considerata dalla stessa Dini come una ipotesi facile da perseguire per i proprietari di abitazioni ma poco utile sul piano della crescita qualitativa del contesto culturale e imprenditoriale. Infatti, dare in gestione la propria abitazione a società o altri operatori specializzati che fanno cumulo di abitazioni gestendole come fosse una struttura di affittacamere o addirittura di albergo diffuso, è una forma di deresponsabilizzazione, oltre al fatto che, in diversi casi, come dichiarato dalla Dini, vi sono forti sospetti sul rispetto degli adempimenti amministrativi e fiscali previsti per tali forme di attività imprenditoriali: infatti, accade che chi soggiorna paga direttamente al proprietario dell'abitazione il quale, a sua volta, gira poi anche il 75% dei ricavi alle società o alle persone che svolgono questo "servizio" a tutto discapito di operatori professionisti alberghieri ed extralberghieri che invece, giustamente, operano nel rispetto della legge.

Tabella 7 - Attività finalizzate a garantire la collaborazione interna

Attività che generano dialogo	Periodicità dell'attività	Responsabile dell'attività (in termini di promozione e organizzazione della attività)	Formalizzazione o meno dell'attività	Modalità di svolgimento dell'attività (online e/o offline/)
Assemblea dei soci della rete	1 volta l'anno	Direttivo dell'Associazione	Sì, tramite formale convocazione per email	Online e offline
Incontri di formazione	2 volte l'anno	Direttivo dell'associazione	Sì, tramite call inviata via email e rinforzata da telefonate personali	Online e offline
Pubblicazione di articoli nel blog della Associazione	Discontinua	Direttivo dell'Associazione	Nessuna formalizzazione	Online

Fonte: Cagliari Charming Accomodations

Le attività per favorire i processi di apprendimento

La filosofia di *Cagliari Charming Accommodations* e dei suoi associati presuppone che la collaborazione possa e debba svilupparsi di pari passo con il miglioramento delle conoscenze e delle capacità professionali di tutti i membri dell'associazione. A tale fine, è nato il brand *Home Sharing Italy* attraverso cui si promuovono incontri di formazione finalizzati all'accrescimento della cultura dell'accoglienza. Tali corsi sono indirizzati, come si evince da quanto scritto nel sito web, alle «persone che hanno, o a cui piacerebbe avere, una casa più grande o semplicemente più bella in cui abitare condividendone una piccola parte, oppure

hanno una seconda casa, magari al mare, che non utilizzano più e da cui vorrebbero trarre un reddito diverso in modo regolare»³.

I contenuti di tali incontri affrontano tutti i diversi aspetti della gestione di un immobile: da quelli di natura amministrativa e fiscale a quelli riguardanti l'organizzazione del layout fisico ed estetico, da quelli concernenti gli attributi del servizio alle diverse modalità di comunicazione istituzionale e personale. Di particolare interesse è il fatto che anche questi incontri, sul piano didattico, vengono offerti in modo innovativo sia nella scelta dei luoghi dove realizzarli (le abitazioni di qualcuno dei partecipanti, strutture ricettive inserite in contesti ambientali di pregio, ad esempio vicino a una spiaggia, o in prossimità di paesaggi mozzafiato, ecc.). Tutto ciò concorre a rendere le "lezioni" meno convenzionali e più accattivanti rispetto a quelle che normalmente caratterizzano le istituzioni della formazione. Chiaramente la scelta dei "docenti" è fatta in funzione della competenza e della professionalità acquisita da ciascuno nel proprio campo di riferimento, concorrendo in questo modo a creare opportunità percepite chiaramente come uniche e fruibili a costi accessibili.

I risultati conseguiti e i progetti futuri

Da una indagine effettuata nei mesi di luglio e agosto 2017 presso le sole strutture ricettive aderenti all'Associazione (B&B e Affittacamere), si è potuto raccogliere ulteriori dati riguardanti la percezione dei protagonisti dell'esperienza. All'indagine ha partecipato il 32% degli operatori delle ricettività e sono emersi i seguenti risultati:

- a) il tasso di occupazione delle stanze è passato in tre anni (2015-2017) dal 56,3% al 63,5%;
- b) l'80% delle strutture dichiara di aver migliorato la propria redditività;

³ Cfr. <http://www.cagliariaccommodations.com/cuoreregole-nel-turismo-che-cambia/>

c) la ripartizione tra canale diretto e indiretto si è evoluta nel corso del triennio in favore del secondo, che nel 2017 incide mediamente per il 68,3% a fronte del 56,3% del 2015.

A fronte di questi risultati oggettivi si è chiesto agli intervistati di esprimere il proprio grado di soddisfazione circa la partecipazione all'Associazione: su 12 risposte (su un totale di 22 soci operanti nella ricettività, età media 47,5 anni), in una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto), si è riscontrato un generale livello di soddisfazione pari a 4,4 ed una varianza di appena 0,2.

Sono poi state formulate sette domande aventi ad oggetto le diverse dimensioni della collaborazione. La Tabella 8 dà conto rispettivamente dei valori medi, della mediana e della varianza con riferimento ai diversi item cui si è chiesto di rispondere.

Tabella 8 - La propensione alla collaborazione nell'Associazione Cagliari Charming Accommodation

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo assai di frequente con tutti gli operatori dell'associazione	3,7	4,0	1,6
Uso tutti i canali di comunicazione messi a disposizione dell'associazione per dialogare con gli altri membri (whatsapp, pagina FB, sito web e blog, telefono)	4,3	4,0	0,5
Mi piace condividere con gli altri attori della rete le esperienze che faccio con gli ospiti (sia positive che negative)	4,4	5,0	0,5
Informo gli altri partner della rete non appena ho informazioni utili per loro (es: clienti che non pagano, nuove attività commerciali da suggerire ai clienti, ecc.)	4,9	5,0	0,1
Accetto le osservazioni anche critiche che possono venire dagli altri membri della rete	4,9	5,0	0,1
Mi assumo la responsabilità di eventuali critiche fatte dai miei clienti per esperienze non positive vissute presso altri partner della rete	3,6	3,0	0,8

Item	Media	Mediana	Varianza
Non ho difficoltà a rendere note agli altri partner della rete le tariffe che applico ai miei clienti	4,7	5,0	0,2
Mi piace costruire un rapporto di fiducia con gli altri partner della rete fornendo informazioni trasparenti	4,9	5,0	0,1

Tra gli aspetti maggiormente significativi che emergono dai dati della tabella vi è una elevatissima propensione alla condivisione delle informazioni rilevanti rinvenibile nelle espressioni “mi piace condividere con gli altri attori della rete le esperienze che faccio con gli ospiti (sia positive che negative)” ($M=4,4$ e $var=0,5$) e “informo gli altri partner della rete non appena ho informazioni utili per loro” ($M=4,9$; $var=0,1$). Coerentemente con questa tendenza vi è anche quella legata alla propensione a fidarsi reciprocamente e a costruire relazioni trasparenti: “ non ho difficoltà a rendere note agli altri partner della rete...” ($M=4,7$; $var=0,2$) e “mi piace costruire un rapporto fiduciario con gli altri...” ($M=4,9$; $var=0,1$). Suscettibili di miglioramento sono le aree del dialogo ($M=3,7$) anche se si riscontrano comportamenti abbastanza differenziati come dimostra il dato sulla varianza ($var=1,6$). Analogamente, vi sono ancora aspetti riguardanti la rete nel suo insieme di cui i singoli associati non sentono ancora come propri (es: assunzione di responsabilità per eventuali critiche dei clienti alle esperienze fatte presso altri partner della rete in cui si registra una $M=3,6$ e $var=0,8$). Nel complesso, tuttavia, emerge, in una scala da 1 a 5 un valore medio percepito di collaborazione pari a 4,4.

L’analisi del secondo blocco di domande, riguardanti l’apprendimento sviluppatosi all’interno dell’Associazione pone in risalto i dati di cui alla Tabella 9.

Tabella 9 - La percezione dell'apprendimento nell'Associazione Cagliari Charming Accommodation

Item	Media	Mediana	Varianza
Ho imparato a gestire meglio la mia struttura	3,4	3	0,2
Ho migliorato il mio servizio verso i clienti	3,9	4	0,7
Riesco a organizzare meglio tutte le attività	3,3	3	0,2
Ho razionalizzato i costi e ora i miei guadagni sono cresciuti	3,7	3	0,8
Ho aumentato la capacità di vendere direttamente le stanze ricorrendo meno ai portali web (Airbnb, Booking.com, ecc.)	3,4	3	1,4
Ho conosciuto altri operatori della città che ignoravo esistessero	4,7	5	0,2
Ho sviluppato rapporti di lavoro che mi permettono di confrontarmi e di crescere anche professionalmente	4,7	5	0,2
Ho imparato a usare strumenti digitali che prima mi spaventavano	3,1	3	0,4
Ho imparato ad apprezzare altri operatori dell'accoglienza della città che prima consideravo solo come concorrenti	4,4	5	0,5
Ho imparato che posso fare da me molte attività che prima pagavo rivolgendomi a terzi	3,3	3	0,2
Sento di far parte di qualcosa di importante	4,9	5	0,1
La quota di adesione all'Associazione è ampiamente adeguata ai benefici che ottengo dal parteciparvi	4,6	5	0,2

Il far parte della rete ha influito anche sulle conoscenze e sulle capacità acquisite dai partecipanti alle attività organizzate dall'Associazione ($M=3,9$; $var=0,5$). Di particolare rilievo è la percezione quasi unanime dei rispondenti al questionario circa il far parte di qualcosa di importante ($M=4,9$; $var=0,1$), così come

viene riconosciuta all'Associazione la capacità di aver permesso di fare networking: "ho conosciuto altri operatori della città che ignoravo esistessero" ($M=4,7$; $var=0,2$) e "ho sviluppato rapporti di lavoro che mi permettono di confrontarmi e di crescere anche professionalmente" ($M=4,7$; $var=0,2$).

Per quanto riguarda le priorità percepite e le conseguenti aspettative presenti e future (Tabella 10), all'unanimità i partecipanti alla rete ritengono indispensabile la condivisione delle risorse (soprattutto informative) con gli altri membri dell'Associazione ($M=5$; $var=0$) e, in secondo luogo, la possibilità di assimilare più rapidamente le nuove conoscenze, acquisite nel corso delle diverse iniziative di incontro e confronto, considerate essenziali a questo scopo ($M=5$; $var=0$). La maggiore parte reputa inoltre che sia necessario sviluppare occasioni di maggiore dialogo tra i membri dell'Associazione ($M=4,9$; $var=0,1$), sviluppare ancora di più comportamenti trasparenti ($M=4,9$; $var=0,1$) e implementare le occasioni per conoscere altri operatori ($M=4,9$; $var=0,1$). È sentito invece con meno interesse il bisogno di trasformare le conoscenze acquisite e assimilate in progetti di cambiamento ($M=4,7$; $var=0,2$) e ancora meno di vedere realizzati tali cambiamenti ($M=4,6$; $var=0,2$), il che denota un minore dinamismo nell'implementare processi di innovazione nel proprio modo di pensare le attività di accoglienza e di relazione con gli altri attori, ovvero che questi ultimi non dipendano dalle dinamiche collaborative ma solo da una azione individuale.

Tabella 10 - Comportamenti considerati determinanti per il successo dell'Associazione Cagliari Charming Accommodation

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo continuo con i membri della Associazione	4,9	5	0,1
Condivisione delle risorse (soprattutto di informazione) con gli altri membri dell'Associazione	5,0	5	0,0

Item	Media	Mediana	Varianza
Condivisione dei rischi derivanti dalle decisioni assunte dall'Associazione	4,6	5	0,5
Trasparenza dei comportamenti nei confronti degli altri membri dell'Associazione	4,9	5	0,1
Possibilità di acquisire nuove conoscenze	4,9	5	0,1
Possibilità di assimilare più rapidamente le nuove conoscenze attraverso il confronto con gli altri membri	5,0	5	0,0
Possibilità di trasformare le conoscenze in progetti di cambiamento	4,7	5	0,2
Possibilità di vedere e misurare i risultati che derivano dall'applicazione delle nuove conoscenze	4,6	5	0,2

I dati poc'anzi esposti danno conto di un altro fenomeno assai diffuso quando si intraprendono percorsi di collaborazione volontaria tra soggetti differenti, quello dell'eterocronia, cioè della differente velocità di apprendimento da parte dei singoli attori che partecipano alla rete che, peraltro, dipende anche dalla diversa base di partenza di ciascuno. La consapevolezza di questa situazione ha portato la promotrice dell'iniziativa a pensare di attivare un percorso differenziato per alcuni degli attori presenti in Cagliari Charming Accommodation: il progetto prossimo futuro, denominato *Cagliari Charming Accommodation Plus*, prevede una forma di collaborazione più stretta tra gli attori più consapevoli e orientati a far evolvere la relazione in una attività avente scopo di lucro. Ciò permetterebbe alla rete di svolgere direttamente attività oggi affidate a terzi, per esempio la partecipazione diretta alle fiere, la condivisione dei servizi erogati da ciascuno, oppure la gestione comune delle prenotazioni, con la possibilità di distribuire le stesse cercando la migliore delle soluzioni per il prenotante sulla base delle sue caratteristiche e delle sue richieste.

In quest'ultima evoluzione in corso di realizzazione si intravede ancora una volta il risultato delle attività di collaborazione da un lato e di apprendimento dall'altro, non solo di quello potenziale ma, soprattutto, di quello realizzato, dal momento che la contaminazione produce progetti e questi trovano poi realizzazione quasi nello stesso momento in cui vengono concepiti.

5.4. La sostenibilità e l'esperienza della "Rete Ecoturismo Alghero – Progetto Natura"



RETE ECOTURISMO ALGHERO

Origini, componenti, evoluzione e finalità

La *Rete Ecoturismo Alghero – Progetto Natura* rappresenta un interessante progetto di co-creazione di valore sia nella prospettiva *supply side* che in quella *demand side*. Si tratta di un progetto nato dal basso, in cui il ruolo guida viene esercitato, di fatto, da alcuni soggetti impegnati nella tutela dell'ambiente e studiosi dello stesso.

Ai fini del presente lavoro si è proceduto all'acquisizione delle informazioni sia utilizzando documenti reperibili online, sia attraverso una intervista in profondità con la persona che ha promosso l'iniziativa, Gabriella La Manna, una biologa con un master in *Conservazione della fauna selvatica* e un dottorato in *Biologia del comportamento animale*, sia infine con un questionario strutturato rivolto alle imprese della rete sulla base del modello di rilevazione delle attività di collaborazione e di apprendimento indicate nei capitoli precedenti.

Il progetto nasce su iniziativa dell'Associazione Mare Terra Onlus⁴, un'organizzazione fondata nel 2012 ad Alghero totalmente autofinanziata, di cui fa parte la dottoressa La Manna. In particolare il progetto prende forma nel 2013 e si basa sulla promozione della fruizione turistica sostenibile del territorio circostante. Per quanto riguarda le possibilità di adesione il progetto prevede che la partecipazione alla rete sia subordinata alla sottoscrizione, da parte dei richiedenti, di uno specifico disciplinare che individua i requisiti che ogni azienda deve possedere, in termini di sostenibilità ambientale e sociale, e che disciplina i rapporti tra i membri e le modalità di gestione della rete stessa. Il disciplinare stabilisce anche le modalità di espulsione dalla Rete. I valori di fondo condivisi dagli aderenti alla rete sono riconducibili alla cultura, alla natura e alle tradizioni come elementi costitutivi della comunità locale. In particolare, ogni impresa aderente alla rete, si impegna rispettivamente a:

- a. rispettare i principi dell'ecoturismo e del turismo responsabile;
- b. differenziare e ridurre i rifiuti generati dalle proprie attività, promuovere l'utilizzo di cibo locale, di stagione e biologico, anche per sostenere il mercato locale e la produzione artigianale;
- c. perseguire una politica di assoluta trasparenza con i clienti;
- d. rispettare i diritti dei lavoratori".

Al centro della proposta della Rete c'è il tema della sostenibilità e della tutela dell'ambiente e del paesaggio e, di conseguenza, si tratta di una offerta indirizzata principalmente al segmento di viaggiatori interessati all'eco-turismo, al turismo attivo o a chi

⁴ L'Associazione è costituita da persone totalmente impegnate nella conservazione della natura e nello sviluppo sostenibile. <http://www.mareterra-erc.org/> Gli impegni dell'associazione si sostanziano sia nella ricerca che nell'educazione in campo ambientale e della sostenibilità.

ricerca una vacanza rilassante basata sul godimento di un contesto ancora incontaminato e percepito come autentico nella città di Alghero e nei suoi dintorni. Il prodotto principale che supporta questa visione è rappresentato dalle escursioni che si svolgono sia nella stagione estiva che in quella invernale (*dolphin watching* e *snorkeling*), dalle escursioni al tramonto, o dalle escursioni sotto forma di charter privati o educational tour per studenti, sia in mare che a terra.

La Rete opera anche nel segmento B2B, attraverso l'offerta di servizi di progettazione per partecipare a bandi europei aventi ad oggetto la sostenibilità, la formazione su tematiche riguardanti la georeferenziazione, la predisposizione di mappe turistiche e prodotti cartografici, il supporto per l'ottenimento della certificazione Ecolabel⁵.

Fin dall'inizio la Rete è stata concepita per poter allestire una proposta di valore che prendesse in considerazione diversi aspetti dell'esperienza turistica dell'ospite della destinazione. Tre sono le aree di coinvolgimento delle imprese del territorio: quella dell'accoglienza (dove dormire e dove mangiare), quella dei servizi di fruizione del territorio sia di tipo ambientale che culturale) e infine quella legata alla mobilità sostenibile. Dalla sua costituzione a oggi solo una impresa è stata estromessa dalla rete poiché, come è stato riferito dalla promotrice del progetto, "non aveva chiaro il concetto che cooperazione implica che ti devi dare da fare personalmente, non far fare tutto agli altri". Le organizzazioni attualmente coinvolte sono indicate nella Tabella 11.

⁵ Ecolabel UE è il marchio di qualità ecologica dell'Unione Europea (Ecolabel UE) che contraddistingue prodotti e servizi che pur garantendo elevati standard prestazionali sono caratterizzati da un ridotto impatto ambientale durante l'intero ciclo di vita. Il marchio è stato istituito nel 1992 dal Regolamento n. 880/92 ed è oggi disciplinato dal Regolamento (CE) n. 66/2010. In proposito si veda quanto previsto dalla normativa nel sito dell'Unione europea all'indirizzo http://ec.europa.eu/environment/ecolabel/index_en.htm

Tabella 11 - Elenco dei partner della rete Ecoturismo Alghero

Organizzazioni accoglienza (dormire e mangiare sano)	Organizzazioni di fruizione del territorio (naturalistiche e culturali)	e-Mobility
Inghirios Country resort	Naturalghero escursioni	Alghero e-mobility (noleggio di biciclette e scooter elettrici)
Su Passu Country resort	Progetto Natura Boat tours	
Agriturismo Sa Mandra	Tre Stelle Sa Mandra (escursioni a cavallo)	
Agriturismo Barbagia	Cooperativa SILT (tour personalizzati e visite guidate ai siti archeologici del territorio)	
Osteria Quattro Stagioni		

Fonte: Rete Ecoturismo Alghero <https://www.progettonaturasardegna.com/it/ecoturismo/rete-ecoturismo-alghero.html>

Le attività per favorire i processi di collaborazione

Seguendo l'impostazione adottata nel presente lavoro si è proceduto alla verifica della presenza delle dimensioni del modello DART cercando di comprendere in che modo esse hanno trovato e trovano attuazione nell'esperienza della rete. In particolare questo è stato fatto chiedendo esplicitamente ai partecipanti quali attività e quali strumenti essi hanno messo in piedi per garantire e misurare il livello di dialogo tra gli attori della rete e tra questi e i loro clienti, quali risorse di informazione e/o tecnologiche vengono rese accessibili agli altri operatori della rete e quali ai clienti, in che modo viene garantita la trasparenza delle attività realizzate da ciascuno a beneficio di ogni altro attore della rete e dei clienti degli stessi, in che modo tutto questo si traduce in una maggiore assunzione di responsabilità da parte di ciascuno degli attori coinvolti nel portare avanti le rispettive attività orga-

nizzative e il perseguimento delle finalità proprie della rete. Le attività che sono finalizzate a creare occasioni di collaborazione sono indicate nella Tabella 12, mentre nella Tabella 13 vengono evidenziate le informazioni e le altre risorse messe a disposizione degli attori della rete.

Tabella 12 - Attività finalizzate a garantire la collaborazione all'interno alla rete

Attività	Periodicità della attività	Responsabile della attività (in termini di promozione e organizzazione dell'attività)	Formalizzazione o meno della attività	Modalità di svolgimento della attività (online e/o offline/)
Assemblea dei soci della rete	Bimensile	Gabriella La Manna (MareTerra Onlus) Francesco Perretti (NaturAlghero)	Comunicazione via email o telefonica	Offline
Email periodica di informazione	Variabile, a seconda delle iniziative in corso	Gabriella La Manna (MareTerra Onlus) Francesco Perretti (NaturAlghero) Fabio Ronchetti (Progetto Natura)	Comunicazione via email o telefonica	Online
Convegno	Annuale	Coordinamento Gabriella La Manna. Tuttavia tutti i membri della Rete sono coinvolti, secondo le specifiche competenze	Comunicazione via email o telefonica	Offline e online
Aggiornamento periodico della pagina Facebook Rete Ecoturismo Alghero	Settimanale	Fabio Ronchetti (Progetto Natura). Tutti i partner della Rete mettono a disposizione contenuti da condividere		Online

Fonte: Rete Ecoturismo Alghero

Tabella 13 - Informazioni e altre risorse messe a disposizione degli attori della rete.

Risorsa messa a disposizione	Modalità di condivisione della risorsa	Periodicità con cui la risorsa viene messa a disposizione
Dati su arrivi e presenze	Discussione aperta sui risultati della stagione turistica trascorsa e, in particolare, del numero di clienti condivisi tra i partner della Rete	Riunione annuale di fine stagione lavorativa
Dati su biglietti di escursione staccati	Discussione aperta sui risultati della stagione turistica trascorsa e, in particolare, del numero di clienti condivisi tra i partner della Rete	Riunione annuale di fine stagione lavorativa
Dati su criticità (lamentate, ecc.) legate alla esperienza vissuta dai turisti	Discussione aperta sui risultati della stagione turistica trascorsa e, in particolare, del numero di clienti condivisi tra i partner della Rete	Riunione annuale di fine stagione lavorativa

Fonte: Rete Ecoturismo Alghero

Le attività per sviluppare i processi di apprendimento

La Rete opera come un gruppo di lavoro attivamente impegnato nel settore del turismo sostenibile; i suoi partner hanno specifiche competenze, ognuno nel proprio ambito di attività. Le conoscenze pregresse e quelle nuove acquisite grazie a nuove esperienze e/o attività di formazione vengono condivise con tutti gli attori allo scopo di favorire la crescita del gruppo e il miglioramento delle attività nuove e consolidate. Per gli aspetti prettamente ambientali (riduzione degli sprechi energetici, nuove soluzioni e tecnologie per il miglioramento della sostenibilità ambientale della propria attività, etc.) la Rete usufruisce dei servizi di consulenza gratuiti messi a disposizione dai professionisti di MareTerra Onlus.

I processi di assimilazione di nuove conoscenze si realizzano per mezzo degli incontri *face to face* periodici. Da questi incontri scaturiscono nuove idee e proposte che vengono trasformate in attività che vengono messe in pratica. Ogni anno, si valuta l'efficacia di tali attività e si cercano nuove prospettive di miglioramento. In questo modo gli attori della Rete progrediscono insieme, assimilando successi e insuccessi delle esperienze condivise.

L'attività della rete, compresa la trasformazione delle conoscenze acquisite in nuove idee e progetti, è informale, proprio perché i rapporti di fiducia tra i membri consentono una gestione amichevole di tutte le attività della Rete stessa. Le nuove idee vengono condivise su piattaforme digitali, Whatsapp, messagistica Facebook, email, e poi discusse in dettaglio in riunioni specificamente organizzate. Una volta concordate modalità e sviluppo delle idee/progetti, le fasi successive vengono solitamente gestite attraverso piattaforme digitali per velocizzarne l'attuazione.

I membri della Rete hanno partecipato a corsi di formazione relativi all'uso delle ICT in campo turistico e a fiere e congressi. Sulla base delle conoscenze acquisite sono state delineate alcune strategie di promozione e commercializzazione dei servizi proposti dalla Rete. Inoltre, le esperienze maturate dai singoli partner all'interno della propria azienda vengono condivise e la validità per l'intera rete viene testata praticamente con nuove iniziative. Ad esempio, dopo che alcuni membri della Rete avevano partecipato a un corso di formazione sull'utilizzo di Facebook nella promozione delle imprese, è stata cambiata l'organizzazione con la quale la pagina Facebook viene gestita e aggiornata.

I risultati conseguiti e i progetti futuri

Dalla sua costituzione la Rete si è evoluta con le esperienze maturate e con l'approfondimento della conoscenza personale e professionale dei suoi membri. I risultati conseguiti possono essere così sintetizzati:

- stabilizzazione dei membri della Rete e costituzione di una base di operatori maggiormente coinvolti e propositivi che delineano le strategie e le attività da seguire;
- promozione e commercializzazione condivisa, con la possibilità di trovare soluzioni più creative e di abbattere i costi per singola azienda;
- aumento della clientela e dei partner commerciali;
- incremento della visibilità e della reputazione di ogni singola azienda, grazie all'offerta non di un singolo prodotto/servizio ma di un progetto con finalità più alte rispetto alla sola redditività;
- coinvolgimento dei partner della rete in progetti e finanziamenti a cui non avrebbero potuto accedere singolarmente.

Nella Tabella 14 sono riassunti alcuni dei principali risultati conseguiti dal progetto.

Tabella 14 - Sintesi dei principali risultati conseguiti

	2014	2015	2016	2017
Andamento percentuale escursioni vendute	+10%	+15%	+5%	+25%
Partecipanti alla rete (come fornitori di servizi)	7	8	10	9
Iniziative svolte congiuntamente (pacchetti e/o offerte turistiche)	2	3	4	7
Miglioramento del tasso di fidelizzazione (incremento del numero di clienti annui condivisi tra i partner della Rete rispetto all'anno precedente)	—	+5%	+6%	+10%
Aumento visitatori pagina Facebook della Rete	—	—	+100%	+150%

Fonte: Rete Ecoturismo Alghero

Anche in questo caso ai risultati derivanti dall'analisi degli indicatori di performance di cui alla precedente tabella sono stati affiancati quelli derivanti dalla percezione dei partecipanti alla Rete, appositamente intervistati con un questionario nel mese di dicembre 2017.

Ad essi è stato chiesto di esprimere inizialmente il proprio grado di soddisfazione circa la partecipazione alla Rete: su un totale di 9 risposte (età media=40 anni), in una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto), si è riscontrato un generale livello di soddisfazione (valore medio=4,4 e una varianza di appena 0,2).

Sono poi state formulate sette domande aventi ad oggetto le diverse dimensioni della collaborazione. La Tabella 15 dà conto rispettivamente dei valori medi, della mediana e della varianza con riferimento ai diversi item cui si è chiesto di rispondere.

Tabella 15 - La propensione alla collaborazione nella Rete Ecoturismo Alghero

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo assai di frequente con tutti gli operatori dell'associazione	4,1	4,0	0,3
Uso tutti i canali di comunicazione messi a disposizione dell'associazione per dialogare con gli altri membri (whatsapp, pagina FB, sito web e blog, telefono)	4,4	4,0	0,2
Mi piace condividere con gli altri attori della rete le esperienze che faccio con gli ospiti (sia positive che negative)	4,6	5,0	0,2
Informo gli altri partner della rete non appena ho informazioni utili per loro (es: clienti che non pagano, nuove attività commerciali da suggerire ai clienti, ecc.)	4,5	4,0	0,2
Accetto le osservazioni anche critiche che possono venire dagli altri membri della rete	4,6	5,0	0,2
Mi assumo la responsabilità di eventuali critiche fatte dai miei clienti per esperienze non positive vissute presso altri partner della rete	4,9	5,0	0,1
Non ho difficoltà a rendere note agli altri partner della rete le tariffe che applico ai miei clienti	4,6	5,0	0,2

Item	Media	Mediana	Varianza
Mi piace costruire un rapporto di fiducia con gli altri partner della rete fornendo informazioni trasparenti	4,9	5,0	0,1

I due aspetti maggiormente positivi sono costituiti sia dalla propensione ad assumersi la responsabilità di eventuali critiche fatte dai clienti di fronte ad esperienze non positive vissute presso altri partner della rete ($M=4,9$; $\text{varianza}=0,1$), sia quella riguardante la volontà e la consapevolezza dell'importanza di costruire rapporti fiduciosi con gli altri partner della rete ($M=4,9$; $\text{varianza}=0,1$).

L'analisi del secondo blocco di domande, riguardante l'apprendimento sviluppatosi all'interno della Rete per effetto delle attività poste in essere fin dall'inizio, pone in evidenza i dati riassunti nella Tabella 16. L'analisi dei dati vede una situazione abbastanza differenziata in base alla quale mentre la collaborazione dentro la rete ha permesso di acquisire e mettere in pratica alcune di queste conoscenze, a cominciare dal aver imparato che essere parte di una rete è di per sé un fatto importante ($M=4,9$; $\text{var}=0,1$), meno evidente tale apprendimento si rileva con riferimento ad altre dimensioni, quali, per esempio, l'uso degli strumenti digitali in cui si ha un valore medio $M=2,1$, ma una varianza pari a 1,1, oppure l'aver imparato a gestire in proprio attività che prima si dovevano acquisire a pagamento all'esterno ($M=2,3$; $\text{var}=1,0$) o, ancora, l'aver imparato a vendere direttamente i propri servizi senza ricorrere ad altri intermediari ($M=2,3$; $\text{var}=0,5$).

Tabella 16 - La percezione dell'apprendimento nella Rete Ecoturismo Alghero

Item	Media	Mediana	Varianza
Ho imparato a gestire meglio la mia struttura	4,1	4	0,4
Ho migliorato il mio servizio verso i clienti	4,3	4	0,5

Item	Media	Mediana	Varianza
Riesco a organizzare meglio tutte le attività	3,8	4	0,4
Ho razionalizzato i costi e ora i miei guadagni sono cresciuti	2,8	3	0,7
Ho aumentato la capacità di vendere direttamente i miei servizi	2,3	2	0,5
Ho conosciuto altri operatori della città che ignoravo esistessero	4	4	0,9
Ho sviluppato rapporti di lavoro che mi permettono di confrontarmi e di crescere anche professionalmente	4,5	5	0,2
Ho imparato a usare strumenti digitali che prima mi spaventavano	2,1	2	1,1
Ho imparato ad apprezzare altri operatori dell'accoglienza della città che prima consideravo solo come concorrenti	3,0	2	2,3
Ho imparato che posso fare da me molte attività che prima pagavo rivolgendomi a terzi	2,3	2	1,0
Sento di far parte di qualcosa di importante	4,9	5	0,1
I sacrifici derivanti dalla partecipazione alla rete sono ampiamente ripagati dai benefici che ho ottenuto dal parteciparvi	4,3	4	0,2

I dati della precedente tabella sono una chiara indicazione della necessità di investire ancora risorse per accompagnare meglio il percorso di crescita individuale dei diversi attori, come risulta anche dalle considerazioni liberamente lasciate dagli intervistati alla fine del questionario.

Infine è stato chiesto ai componenti della Rete di esprimere il loro grado di accordo o disaccordo rispetto all'importanza di alcuni comportamenti. I risultati di tali risposte sono riassunti nella successiva Tabella 17. Sotto questo profilo emer-

ge come nel complesso la totalità è d'accordo sul considerare la collaborazione e l'apprendimento decisivi per il successo dell'iniziativa, anche se sulla condivisione dei rischi derivanti dalle decisioni assunte dalla Rete c'è qualcuno che manifesta perplessità, segno questo piuttosto evidente che anche sul versante della reciproca fiducia e, quindi, dell'apprendimento, occorre investire ancora risorse, magari creando ancora più occasioni per sperimentare nel concreto attività dalle quali ciascuno può comprendere con maggiore efficacia come si stia lavorando tutti per gli stessi obiettivi che hanno dato luogo alla Rete.

Tabella 17 - Comportamenti considerati determinanti per il successo della Rete Ecoturismo Alghero

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo continuo con i membri della Associazione	4,1	4	0,4
Condivisione delle risorse (soprattutto di informazione) con gli altri membri dell'Associazione	4,4	4	0,2
Condivisione dei rischi derivanti dalle decisioni assunte dall'Associazione	3,9	4	0,1
Trasparenza dei comportamenti nei confronti degli altri membri dell'Associazione	4,8	5	0,2
Possibilità di acquisire nuove conoscenze	4,5	5	0,2
Possibilità di assimilare più rapidamente le nuove conoscenze attraverso il confronto con gli altri membri	4,4	4	0,2
Possibilità di trasformare le conoscenze in progetti di cambiamento	4,8	5	0,2
Possibilità di vedere e misurare i risultati che derivano dall'applicazione delle nuove conoscenze	4,3	4	0,4

Dai dati poc'anzi richiamati, si evince anche in questo caso come l'efficacia di un gruppo di lavoro dipende dalla volontà dei singoli di dedicare parte del proprio tempo, delle proprie energie e risorse ad un progetto comune. Al momento, il limite più importante rilevato in questa iniziativa riguarda la crescita personale dei partner: in quest'ottica essi dovrebbero imparare a lavorare di più per la rete e non solo per se stessi. Gli anni trascorsi a conoscersi personalmente e a fidarsi reciprocamente hanno consentito di superare questo limite, che tuttavia ancora talvolta emerge.

Un altro limite è rappresentato dalla difficoltà di suddividere compiti e mansioni in una struttura che non prevede gerarchie ma solo un'associazione promotrice e una portavoce. Questa mancanza di ruoli definiti, secondo la stessa dottoressa La Manna, richiede un grande senso di responsabilità nel proporsi e portare avanti determinati compiti per il bene comune.

La volontà di progredire nella propria formazione professionale e di condividere quanto imparato è anch'esso un limite personale, che poi influenza la Rete nel suo complesso. Se ognuno dei partner si impegnasse attivamente nella propria formazione, la Rete potrebbe crescere più velocemente e potrebbe ottenere risultati più consistenti.

Infine, la comunicazione. Nonostante questo aspetto sia notevolmente migliorato, ancora oggi sussiste la difficoltà di esprimere la propria opinione e accettare quella altrui se diversa, nonché va migliorata la capacità di utilizzare mezzi di comunicazione più moderni e rapidi.

5.5. La costruzione di una destinazione turistica sostenibile: Sinis, terra di giganti



Origini, componenti, evoluzione e finalità

La costruzione di una destinazione turistica in contesti considerati in via di sviluppo, sulla base dei principali indicatori socio-economici, ha riscosso l'attenzione delle pubbliche autorità a vari livelli territoriali. In particolare l'Unione Europea da sempre pone al centro della propria azione programmi volti da un lato a ridurre gli squilibri socio-economici all'interno del territorio degli stati membri e, dall'altro, a favorire sempre più forme di cooperazione e collaborazione con i Paesi contermini. In tale ambito si colloca il programma ENPI CBCMED⁶ che ha l'obiettivo di promuovere, nel bacino del Mediterraneo, un processo di cooperazione armoniosa e sostenibile affrontando le sfide comuni e valorizzando le potenzialità dell'area, un progetto che ha coinvolto sette Paesi dell'UE e altri sette della fascia nordafricana e medio-orientale⁷. Alla base di questo programma sono stati posti i seguenti principi: Co-ownership, Benefici comuni, Partenariato, Cofinanziamento, Sviluppo territoriale, Competitività.

⁶ Le sigle ENPI e CBCMED significano rispettivamente, European Neighbourhood and Partnership Instrument e Cross-Border Cooperation in the Mediterranean.

⁷ I Paesi europei coinvolti sono stati Cipro, Spagna, Francia, Grecia, Italia, Malta e Portogallo, mentre quelli partner sono Autorità palestinese, Egitto, Israele, Libano, Giordania, Siria e Tunisia.

Il programma ha previsto quattro priorità con conseguenti misure per ciascuna di esse, e un budget complessivo di poco oltre i 171,87 milioni di euro ripartiti secondo la Tabella 18. Il programma prevedeva altresì due tipologie di progetti:

- Standard, che riguardano tutte le quattro priorità e le dieci misure del programma;
- Strategici, che riguardano invece solo alcune tematiche di interesse strategico preventivamente selezionate dal Comitato di monitoraggio secondo una procedura top-down.

Tabella 18 - Priorità e misure del programma ENPI 2007 – 2013

PRIORITA'	MISURE	BUDGET
1. Promozione socio-economica e rafforzamento dei territori	1.1 Supporto all'innovazione e alla ricerca nel processo di sviluppo locale dei Paesi del Bacino del Mediterraneo	€ 68.748.500 40%
	1.2 Rafforzamento delle filiere economiche mettendo in sinergia le potenzialità dei Paesi del Bacino del Mediterraneo	
	1.3 Rafforzamento delle strategie nazionali di pianificazione territoriale attraverso l'integrazione dei vari livelli e promozione di uno sviluppo socio-economico equilibrato e sostenibile	
2. Promozione della sostenibilità ambientale a livello di bacino	2.1 Prevenzione e riduzione di fattori di rischio per l'ambiente e valorizzazione del patrimonio naturale comune	€ 51.561.375 30%
	2.2 Promozione dell'uso delle energie rinnovabili e miglioramento dell'efficacia energetica al fine di contribuire ad affrontare, tra le altre, la sfida del cambiamento climatico.	
3. Promozione di migliori condizioni e modalità per garantire la mobilità delle persone, dei beni e dei capitali	3.1 Sostegno ai flussi di persone tra i territori come mezzo di arricchimento culturale, sociale ed economico	€ 17.187.125 10%
	3.2 Miglioramento delle condizioni e delle modalità per la circolazione dei beni e dei capitali tra i territori	
4. Promozione del dialogo culturale e della governance locale	4.1 Sostegno alla mobilità, agli scambi, alla formazione e alla professionalizzazione dei giovani	€ 34.374.250 20%
	4.2 Sostegno alla creatività artistica in tutte le sue forme per incoraggiare il dialogo tra le comunità	
	4.3 Miglioramento dei processi di governance a livello locale	

Fonte: Progetto ENPI – S&TMed, Relazione progettuale

Nell'ambito di tale programma si colloca il progetto strategico "Sustainability and Tourism in the Mediterranean (S&T Med)", avviato a Febbraio 2014 e conclusosi a Marzo 2017 che, con un budget complessivo di 5 milioni di euro e un contributo ENPI di 4,4 milioni di euro, mira a promuovere lo sviluppo e la gestione sostenibile del turismo costiero attraverso:

- l'applicazione di schemi di gestione pubblica-privata per lo sviluppo e la promozione del patrimonio naturale e culturale,

anche sulla base di analisi scientifico-statistiche di dati ambientali e turistici;

- la creazione di una rete mediterranea di destinazioni costiere sostenibili in grado di offrire ampia visibilità e sicuro impatto sulla capacità attrattiva delle destinazioni.

Il presupposto di fondo su cui si basa il progetto riguarda il riconoscimento del ruolo cruciale svolto dalle diversità culturale e biologica nella capacità di attrazione dei territori interessati e nella convinzione che queste specificità siano essenziali per favorire lo sviluppo sociale ed economico delle destinazioni costiere del Mediterraneo.

Le aree target del progetto sono state: il territorio del comune di Cabras nel quale ricade l'Area Marina Protetta "Penisola del Sinis - Isola di Mal di Ventre" (AMP) in Sardegna, la regione di Mahdia in Tunisia e Aqaba in Giordania.

Un elemento fondamentale del progetto che lo colloca all'interno di una strategia di co-creazione di valore è rappresentato dal fatto che esso fa della contaminazione e collaborazione transfrontaliera e dell'apprendimento reciproco un chiaro valore aggiunto. Infatti, esso offre un'opportunità unica per le destinazioni coinvolte e per i partner, di imparare gli uni dagli altri attraverso la condivisione di esperienze e la creazione di una rete di comunicazione. Questo ha, a sua volta, effetti tangibili sui processi di sensibilizzazione e sul miglioramento delle competenze degli operatori locali anche attraverso la creazione di modelli di gestione personalizzati e adattati al contesto mediterraneo.

Il progetto, inoltre, si propone di migliorare la competitività e l'attrazione verso le aree coinvolte, grazie alla creazione di una rete di destinazioni costiere sostenibili che dovrebbe poi diventare oggetto di promozione e commercializzazione nei mercati del turismo.

Gli obiettivi del progetto sono riassumibili nei seguenti:

- a) costituzione di una Destination Management Organization (DMO) pubblico/privata in ciascuna area target, per una ge-

- stione sostenibile e per valorizzare e promuovere il patrimonio naturale e culturale in modo coordinato. Tali DMO dovranno essere ispirate a visioni e finalità comuni ma adattate alle specificità giuridiche, istituzionali e culturali di ogni contesto;
- b) istituzione di un Osservatorio transnazionale sul Turismo Sostenibile, che combini i dati e le analisi dell'ambiente e del turismo, per promuovere e proteggere le risorse naturali degli ecosistemi costieri interessati e creare uno strumento innovativo per la promozione e il monitoraggio del turismo sostenibile;
 - c) creazione di una rete internazionale di destinazioni costiere di turismo sostenibile nel Mediterraneo, attraverso la condivisione di norme e metodologie per proteggere la qualità, migliorare e promuovere lo sfruttamento sostenibile delle zone costiere;
 - d) sostegno alla crescita delle economie locali e allo sviluppo degli affari, principalmente attraverso la ristrutturazione di edifici d'importanza economica per le aree interessate, così da farli diventare attrattori culturali e turistici, ma anche attraverso la creazione di alleanze commerciali che potrebbero migliorare le relazioni economiche, nonché la qualità e la gamma di servizi per il turismo.

La portata del progetto ha coinvolto diversi attori, pubblici e privati, con competenze istituzionali sia statali che locali, scientifiche e tecniche (Tabella 19).

Tabella 19 - Partner coinvolti nel progetto e rispettivo ruolo

Partner	Compiti
Ministero Italiano dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo (MIBACT)	È il lead partner, responsabile del coordinamento generale, dello sviluppo del modello e delle linee guida della DMO, della creazione della rete internazionale e dell'Osservatorio transnazionale, nonché delle attività di comunicazione e di promozione.
Dipartimento del Turismo della Regione Sardegna	Contribuisce alle attività di comunicazione e in particolare alla promozione del turismo subacqueo.

Partner	Compiti
Comune di Cabras, in Sardegna	Autorità di gestione dell'Area Marina Protetta "Penisola del Sinis – Isola di Mal di Ventre" in Sardegna, contribuisce alla definizione del modello DMO e alla sua contestualizzazione secondo le caratteristiche specifiche della destinazione
Stazione Zoologica Anton Dohrn di Napoli	Con un ruolo di consulenza scientifica per la conservazione della biodiversità, è responsabile del monitoraggio ambientale nelle tre zone target del Progetto.
Università per stranieri "Dante Alighieri" di Reggio Calabria	È stata incaricata della formazione e delle attività di potenziamento delle capacità.
Municipalità di Mahdia, in Tunisia	Contribuisce alla contestualizzazione del modello DMO per le caratteristiche specifiche della destinazione.
Istituto Nazionale di Scienze e Tecnologie del Mare (INSTM) in Tunisia	È responsabile dell'implementazione locale del sistema di monitoraggio ambientale nel Governatorato di Mahdia.
Parco marino di Aqaba, in Giordania	Contribuisce alla contestualizzazione del modello di DMO secondo le caratteristiche specifiche della destinazione.
Università Applicata di Al-Balqa in Giordania	Si occupa di guidare la contestualizzazione del modello DMO nonché le attività di formazione e di potenziamento delle capacità connesse ed è responsabile dello sviluppo di alleanze commerciali.

Fonte: Progetto ENPI – S&TMed, Relazione progettuale.

Il coinvolgimento di questi partner ha rappresentato di per sé una sfida complessa sia per la tipologia dei singoli attori, sia per le differenze di tipo giuridico-istituzionale riguardanti aree target di tre Stati differenti, sia per quelle di tipo culturale derivanti da storia, lingue, sistemi economici e imprenditoriali differenti, oltre che per conoscenze e capacità professionali dei singoli soggetti.

Il percorso che ha portato alla costruzione di una DMO in ciascuna delle aree target è partita dalla constatazione che la pianificazione territoriale dovrebbe svilupparsi almeno su tre livelli:

- quello nazionale e regionale del contesto giuridico-istituzionale in cui avviene l'intervento (MIBCAT, Regione Sardegna);
- quello di ogni singola destinazione (tutti i partner del progetto S&T Med);
- quello individuale riguardante le singole attrazioni, i singoli servizi e l'insieme delle facilities che sono gestite da operatori privati (tutti gli stakeholder, i decision maker, le imprese e ogni altro attore che a vario titolo concorre alla offerta turistica della destinazione interessata).

Al fine di creare una base di conoscenza comune sono stati prioritariamente realizzati degli incontri tra i rappresentanti dei diversi partner, sia di persona che in modalità online via Skype. In particolare ciò è servito per condividere alcune conoscenze di base riguardanti i modelli di gestione delle destinazioni turistiche (es.: distinzione tra destinazioni corporate e community), così da fornire a ciascun territorio alcuni elementi di riflessione per analizzare le situazioni di partenza presenti in ciascuno di essi.

Sempre in tale ambito si è quindi proposto uno schema di modello generale della DMO articolato in funzioni, organizzazione e attività. Tra le funzioni attribuite alla DMO sono state individuate le seguenti: facilitare il dialogo tra pubblico e privati coinvolgendo il più ampio numero di coloro che a vario titolo concorrono alla rete del valore di una destinazione; preparare e attuare una strategia di sviluppo turistico sostenibile sulla base delle aspettative dei residenti e dei visitatori attuali e potenziali, rimuovendo quegli ostacoli che ne limitano la soddisfazione e l'intenzione a tornare nella medesima destinazione; identificare nuove opportunità di programmi, prodotti e pacchetti turistici da promo-commercializzare nei segmenti di mercato più consoni per le caratteristiche delle identità dei luoghi considerati; adottare i provvedimenti necessari per garantire la conoscenza, la salvaguardia e la valorizzazione del patrimonio culturale (tangibile e intangibile) presente in ogni territorio (arte, imbarcazioni, prodotti alimentari, pratiche, rappresentazioni, espressioni,

conoscenze, competenze); favorire la costruzione di alleanze tra operatori locali con altri soggetti locali, regionali e nazionali; sviluppare una strategia di marketing, comprese le decisioni in ordine alla promozione e alla comunicazione di una identità di territorio (*brand identity*).

Sul piano organizzativo il modello immaginato ha previsto una cabina di regia (facente capo al MIBACT) con il compito di coordinare e sviluppare tutte le attività, lasciando libertà ad ogni destinazione sulla base del riconoscimento delle specificità di ciascuna, coinvolgendo i seguenti attori: autorità locali, organizzazioni con finalità di conservazione e tutela dell'ambiente, università e istituti di ricerca, rappresentanze degli altri attori rilevanti del territorio. Per questa ragione in ogni destinazione sono stati costituiti gruppi di lavoro, con il supporto di un esperto locale in discipline di management e marketing turistico, con il compito iniziale di individuare gli attori rilevanti del contesto, contattarli e capirne l'interesse a far parte del tavolo di lavoro che avrebbe dovuto implementare il modello di DMO di ogni singola realtà, anche attraverso la realizzazione di interviste e focus group.

Per quanto riguarda infine le attività immaginate nel modello generale di DMO un aspetto particolarmente curato ha riguardato le modalità di coinvolgimento dei residenti e degli attori locali facenti parte della filiera dell'offerta turistica. A tale proposito si è suggerito di operare sulla base dei seguenti strumenti:

- un forum, da convocare periodicamente per stimolare la discussione, il dibattito ma anche l'apprendimento e il lavoro comune sulla strategia della destinazione per sviluppare il turismo sostenibile;
- una piattaforma di contatto digitale che possa permettere il coinvolgimento continuo degli *stakeholder* incrementando il livello di fiducia reciproca e la trasparenza dei processi e delle attività;
- gli incontri tecnici, per consentire ai diversi portatori di interesse di riunirsi su temi specifici del piano di azione così che possano operativizzare le attività in termini di progettazione

riguardanti i prodotti, i mercati target, la comunicazione, le tariffe, gli eventi, ecc.

Nell'ambito del territorio del Comune di Cabras l'azione di impulso alla realizzazione del progetto è venuta dalla Direzione dell'Area Marina Protetta e dal gruppo di consulenti della stessa che la supportano nei diversi progetti partecipati per lo sviluppo di un'offerta turistica sostenibile e di educazione ambientale. Ad essi il Comune ha poi affiancato un gruppo di lavoro facente parte del Consorzio UNO che si occupa di gestire tutte le attività di supporto didattico e scientifico per i Corsi di Studio degli Atenei di Cagliari e Sassari attivati presso la sede di Oristano. In tale ambito il Consorzio ha coinvolto alcuni dei docenti impegnati nelle attività didattiche e di ricerca svolte nel Corso di laurea in Economia e Gestione dei Servizi Turistici, assumendo anche il ruolo di esperto locale nel progettare e attuare le attività attribuite al Consorzio con apposita convenzione. In particolare, le attività di competenza del gruppo di esperti hanno riguardato: la definizione di un modello di DMO per destinazioni sostenibili e la sua applicazione all'area del Sinis, una analisi di mercato a supporto dell'implementazione di un modello di DMO per destinazioni sostenibili.

La parte più impegnativa del lavoro ha riguardato la costruzione e la rigenerazione delle relazioni tra gli stakeholder rilevanti del territorio, reduci peraltro da una precedente esperienza negativa di tentativo di costituire un consorzio per la organizzazione e la promozione dell'offerta turistica territoriale. Questo lavoro si è sviluppato attraverso il coinvolgimento del Forum del Turismo Sostenibile nel Sinis, nato in nell'ambito della CETS – Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette⁸,

⁸ L'Area Marina Protetta Penisola del Sinis-Isola di Mal di Ventre ha aderito alla Carta Europea per il Turismo Sostenibile nelle Aree Protette (CETS), ottenendo la certificazione nel 2017, al fine di costruire un processo di sviluppo territoriale partecipato a livello locale facendo tesoro delle buone pratiche locali ed internazionali.

per illustrare il progetto con il calendario delle diverse azioni, la realizzazione di una analisi di mercato individuando i potenziali mercati obiettivo per promuovere prodotti turistici eco-sostenibili, la progettazione di itinerari tematici e prodotti da promo-commercializzare in tali mercati, la realizzazione di attività di formazione e costruzione di possibili reti e alleanze tra attori.

Le attività per favorire i processi di collaborazione e di apprendimento

Il lavoro svolto nel territorio di Cabras è stato realizzato attraverso attività volte a favorire la collaborazione e l'apprendimento dei diversi attori coinvolti. Ciò è iniziato, innanzitutto, col cercare di capire il "clima" relazionale tra gli attori stessi, esigenza nata su suggerimento degli stessi consulenti dell'Area Marina Protetta che hanno raccontato di una precedente esperienza di costruzione di un organismo di gestione della destinazione poi interrotta per incomprensioni e dissidi tra alcuni degli operatori. Questa indagine è stata realizzata in due momenti:

- a) con un focus group al quale sono state invitate diverse categorie di stakeholder (albergatori, ristoratori, gestori di B&B, responsabili della gestione del museo cittadino, altri gestori di servizi legati al turismo) e
- b) con la somministrazione di un apposito questionario predisposto sia sulla base della Guida agli indicatori di sostenibi-

La CETS è infatti uno strumento metodologico ed una certificazione che permette una migliore gestione delle aree protette per lo sviluppo del turismo sostenibile. L'elemento centrale della Carta è la collaborazione tra tutte le parti interessate a sviluppare una strategia comune ed un piano d'azione per lo sviluppo turistico, sulla base di un'analisi approfondita della situazione locale. L'obiettivo è la tutela del patrimonio naturale e culturale e il continuo miglioramento della gestione del turismo nell'area protetta a favore dell'ambiente, della popolazione locale, delle imprese e dei visitatori. Ad oggi hanno aderito alla CETS 178 Aree Protette distribuite in 19 Paesi europei. Per ulteriori informazioni: <http://www.parks.it/federparchi/cets.html>

lità previsti in ambito europeo (ETIS)⁹, sia sulla necessità di cogliere gli elementi propri del grado di fiducia/sfiducia tra tali attori.

I risultati conseguiti e i progetti futuri

I risultati delle azioni esplorative poste in essere hanno mostrato sia criticità che punti di forza particolarmente importanti. Ciò ha permesso a tutto il gruppo di lavoro di definire una strategia di azione mirata, basata in modo particolare su iniziative volte a ricostituire un clima di fiducia e, nel contempo, a fornire conoscenze nuove utili perché tali operatori potessero davvero diventare protagonisti delle proposte di soluzione utili per dare avvio al processo di costruzione della DMO.

Tra i diversi aspetti positivi generati dall'insieme delle attività descritte nella Tabella 20 vanno certamente evidenziati l'azione propulsiva posta in essere sia dall'attore pubblico di riferimento, il Comune di Cabras con e attraverso il fondamentale ruolo dell'Area Marina Protetta, sia anche da quegli operatori economici del territorio che, pur "scottati" da precedenti esperienze, si sono messi nuovamente a disposizione per ricostruire la rete di relazioni fiduciarie attraverso un percorso di dialogo franco ma rispettoso e di apprendimento individuale e collettivo.

⁹ L'acronimo ETIS significa European Tourism Indicators System (Sistema Europeo di indicatori per il Turismo). Tale sistema è stato introdotto nel 2013 dalla Commissione europea con lo scopo di aiutare le destinazioni turistiche a monitorare e misurare le loro prestazioni in materia di turismo sostenibile, utilizzando un approccio comune comparabile. L'ETIS costituisce uno strumento di gestione volontaria. I suoi risultati di monitoraggio si basano su un'auto-valutazione, su osservazioni, sulla raccolta di dati e sull'analisi da parte delle stesse destinazioni. L'ETIS non imposta valori minimi da raggiungere e non fornisce alcuna certificazione. Per ulteriori approfondimenti cfr. http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/offer/sustainable/indicators_it

Tabella 20 - Sintesi dei risultati conseguiti attraverso il progetto (marzo 2015-marzo 2017)

Attività svolte	Numero incontri
Incontri di presentazione del progetto S&T Med e divulgazione	<ul style="list-style-type: none"> - 47 eventi in tutto il Mediterraneo e Londra (WTM - Word Travel Market 2015) che hanno visto la partecipazione di circa 600 partecipanti
Incontri di formazione	<ul style="list-style-type: none"> - Cosa è una DMO e relativi modelli - L'organizzazione di DMO sostenibile - Modalità di collaborazione tra imprese con particolare riferimento al contratto di rete - Modalità di collaborazione tra operatori non registrati alla Camera di commercio (le associazioni di B&B) - 2 Corsi di formazione: il primo ciclo di formazione realizzato in ogni destinazione coinvolta nel progetto: Aqaba (Giordania), Mahdia (Tunisia) e Cabras; il secondo corso di formazione è avvenuto con uno scambio: gli operatori locali hanno avuto modo di seguire il corso di formazione nelle 3 diverse destinazioni. - Corso per la certificazione PM4SD - Project Manager for Sustainable Development <p>Agli incontri hanno partecipato circa 200 persone.</p>
Incontri di educazione ambientale e divulgazione scientifica	<ul style="list-style-type: none"> - 16 aperitivi scientifici - 8 giornate ecologiche <p>Agli incontri hanno partecipato circa 500 persone.</p>
Nuovi accordi tra operatori	<ul style="list-style-type: none"> - n. 3 business alliances tra B&B, hotel, società di servizi turistici per realizzare un contratto di rete - 1 rete di imprese per la gestione di alcune attrezzature acquistate con il progetto: kayak, bicicletta, SUP¹⁰. - 2 accordi tra operatori singoli e l'AMP per la gestione di alcune attrezzature acquistate con il progetto: equipaggiamento per lo snorkeling ed il diving.

Fonte: Final Report S&T Med - Sinis

¹⁰ L'acronimo SUP significa Stand Up Paddle ed è una variante del surf in cui si sta in piedi su una tavola simile al surf ma con maggior volume per sostenere il peso dell'atleta, utilizzando una pagaia apposta per la propulsione.

Ciò che ha permesso di “incrinare” il muro della diffidenza è stato certamente l’aver sperimentato, incontro dopo incontro, che ciò che si stava realizzando aveva davvero come obiettivo fondamentale un comune interesse e chi si assumeva il rischio e la responsabilità di guidare e supportare il processo lo faceva avendo il “servizio” come base della costruzione della rete di relazioni. Anche per il gruppo di lavoro che ha guidato il processo la maggiore soddisfazione è emersa nel momento in cui alcuni degli operatori hanno fatto sapere di aver intrapreso la strada della collaborazione con la realizzazione di appositi contratti.

A distanza di un anno dalla fine del progetto S&T Med, è stata realizzata su un campione di 25 nominativi, scelti dall’AMP tra quelli che hanno partecipato più attivamente alle diverse attività di formazione¹¹, una indagine analoga a quella effettuata per gli altri casi esaminati: è stato somministrato un breve questionario strutturato in tre parti con le quali si è misurata la percezione circa il grado di collaborazione e di apprendimento percepiti derivanti dalle iniziative progettuali, nonché quali comportamenti essi considerassero rilevanti per il miglioramento delle suddette capacità. All’indagine hanno risposto in 18 (8 uomini e 10 donne; età media=40 anni), corrispondenti l’72% del campione. A tutti è stato chiesto inizialmente di esprimere il proprio grado di soddisfazione circa la partecipazione al progetto: in una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto), si è riscontrato un sufficiente livello di soddisfazione (valore medio=3,7 e una varianza di 0,9). Sono poi state formulate sette domande aventi ad oggetto le diverse dimensioni della collaborazione. La Tabella 21 dà conto rispettivamente dei valori medi, della mediana e della varianza con riferimento ai diversi item cui si è

¹¹ In particolare, l’elenco del campione è stato costituito rispettivamente da gestori di strutture ricettive come hotel (2), residence (1), agriturismo (2) e B&B (10), nonché imprenditori di servizi turistici come bar/café (2), servizi escursionistici (5), noleggio biciclette (1), accompagnatori e guide turistiche (2).

chiesto di rispondere. L'osservazione dei dati mostra alcuni comportamenti contraddittori da parte dei rispondenti: da un lato i valori medi più bassi (anche se superiori al valore intermedio) si riscontrano nel modesto utilizzo dei canali di comunicazione messi a disposizione all'interno del progetto ($M=3,2$; $var=1,0$) e nella propensione a informare gli altri partner del progetto relativamente a questioni che possono essere di interesse comune ($M=3,7$; $var= 1,2$). Gli elevati valori della varianza danno conto di comportamenti estremamente variegati tra i rispondenti.

Tabella 21 - La propensione alla collaborazione nell'ambito del progetto S&T Med

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo assai di frequente con tutti gli operatori partecipanti al progetto	3,8	4,0	0,8
Uso tutti i canali di comunicazione messi a disposizione del progetto per dialogare con gli altri membri (whatsapp, pagina FB, sito web e blog, telefono)	3,2	3,0	1,0
Mi piace condividere con gli altri attori del progetto le esperienze che faccio con gli ospiti (sia positive che negative)	3,8	4,0	1,1
Informo gli altri partner del progetto non appena ho informazioni utili per loro (es: clienti che non pagano, nuove attività commerciali da suggerire ai clienti, ecc.)	3,7	4,0	1,2
Accetto le osservazioni anche critiche che possono venire dagli altri membri del progetto	3,8	4,0	0,7
Mi assumo la responsabilità di eventuali critiche fatte dai miei clienti per esperienze non positive vissute presso altri partner del progetto	3,8	4,0	0,7
Non ho difficoltà a rendere note agli altri partner del progetto le tariffe che applico ai miei clienti	4,1	4,0	0,5
Mi piace costruire un rapporto di fiducia con gli altri partner del progetto fornendo informazioni trasparenti	4,3	4,0	0,2

I valori più elevati, invece, si riscontrano con riferimento alla trasparenza in cui i rispondenti dichiarano di non avere difficoltà nel rendere note le tariffe applicate ai propri clienti ($M=4,1$; $var=0,5$) e nel trovare piacere nel costruire rapporti di fiducia con gli altri partner ($M=4,3$; $var=0,2$).

L'analisi del secondo blocco di domande, riguardanti invece l'apprendimento sviluppatosi all'interno del progetto per effetto delle attività formative, pone in evidenza i dati riassunti nella Tabella 22.

Tabella 22 - La percezione dell'apprendimento relativamente alle attività di formazione del progetto S&T Med

Item	Media	Mediana	Varianza
Ho imparato a gestire meglio la mia struttura	3,5	4	0,9
Ho migliorato il mio servizio verso i clienti	3,4	4	1,1
Riesco a organizzare meglio tutte le attività	3,4	4	0,9
Ho razionalizzato i costi e ora i miei guadagni sono cresciuti	3,0	3	1,0
Ho aumentato la capacità di vendere direttamente i miei servizi	4,3	4	0,9
Ho conosciuto altri operatori della città che ignoravo esistessero	4,4	5	0,9
Ho sviluppato rapporti di lavoro che mi permettono di confrontarmi e di crescere anche professionalmente	3,6	4	0,8
Ho imparato a usare strumenti digitali che prima mi spaventavano	2,2	2	0,4
Ho imparato ad apprezzare altri operatori dell'accoglienza della città che prima consideravo solo come concorrenti	3,3	4	1,0
Ho imparato che posso fare da me molte attività che prima pagavo rivolgendomi a terzi	3,0	3	0,7

Item	Media	Mediana	Varianza
Sento di far parte di qualcosa di importante	3,6	4	0,7
I sacrifici derivanti dalla partecipazione alla rete sono ampiamente ripagati dai benefici che ho ottenuto dal parteciparvi	3,8	4	1,3

I dati mostrano livelli di apprendimento bassi con riferimento all'uso di strumenti digitali ($M=2,2$; $var=0,4$), così come modesto è stato l'apprendimento circa la possibilità di gestire in proprio attività prima delegate a terzi ($M=3,0$; $var=0,7$). I valori maggiormente positivi riguardano invece la capacità di vendere direttamente i propri servizi anche se in modo differenziato tra i diversi rispondenti ($M=4,3$; $var=0,9$) e la possibilità di aver conosciuto altri operatori del contesto di cui si ignorava l'esistenza ($M=4,4$; $var=0,9$).

Infine è stato chiesto agli intervistati di esprimere il loro grado di accordo o disaccordo rispetto all'importanza di alcuni comportamenti. I risultati di tali risposte sono riassunti nella successiva Tabella 23.

Tabella 23 - Comportamenti considerati determinanti per il successo del Progetto S&T Med

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo continuo con i membri della Associazione	3,9	4	0,6
Condivisione delle risorse (soprattutto di informazione) con gli altri membri dell'Associazione	4,3	4	0,2
Condivisione dei rischi derivanti dalle decisioni assunte dall'Associazione	4,4	4,5	0,5
Trasparenza dei comportamenti nei confronti degli altri membri dell'Associazione	4,6	5	0,2
Possibilità di acquisire nuove conoscenze	4,3	4	0,2

Item	Media	Mediana	Varianza
Possibilità di assimilare più rapidamente le nuove conoscenze attraverso il confronto con gli altri membri	4,3	4	0,2
Possibilità di trasformare le conoscenze in progetti di cambiamento	4,6	5	0,2
Possibilità di vedere e misurare i risultati che derivano dall'applicazione delle nuove conoscenze	4,3	4	0,2

Le risposte a questo terzo blocco di domande mostra unanime percezione dell'importanza di agire su tutte le componenti della collaborazione e dell'apprendimento, il che denota che l'esperienza del progetto S&T Med può essere ulteriormente migliorata avendo cura di investire sulle dimensioni percepite come più deboli.

Nel complesso, pertanto, si può dire che il progetto S&T med abbia rappresentato una sfida importante per il territorio di Cabras e la costruzione della DMO, pur con i passi effettuati, richiede, soprattutto da parte del soggetto promotore, un impegno ancor più intenso sia nella direzione di sviluppare sul campo processi di collaborazione che di apprendimento, soprattutto nel passaggio dalle conoscenze potenziali a quelle realizzate. Nel contempo, va però sottolineato che le differenze di percezione trovano una spiegazione anche nel differente grado di partecipazione alle iniziative: quelli che sono stati più assidui e proattivi hanno manifestato, infatti, un grado di soddisfazione maggiore rispetto a chi si è reso meno disponibile alle diverse attività.

Questo significa che la logica della collaborazione richiede un costante impegno dei diversi attori per alimentare una relazione positiva e proficua per chi vi partecipa. Ciò dipende da diverse variabili e di certo sarà decisivo il ruolo dell'organo di governo territoriale della destinazione, almeno a livello del Comune di Cabras e, in prospettiva, del Gruppo di Azione Locale

appena costituito all'interno dell'Unione dei comuni del Sinis in cui verranno traslate le decisioni e i risultati conseguiti nell'esperienza S&T Med. Ciò permetterà: a) l'ampliamento della DMO all'Unione dei Comuni del Sinis; b) l'integrazione delle azioni finora previste dal progetto DMO Cabras con le attività del GAL (i cui comuni coincidono con quello dell'Unione), del FLAG¹² e del Piano d'Azione riguardante la Carta Europea del Turismo Sostenibile nelle Aree Protette (CETS).

5.6. Fare turismo nelle zone interne. La scommessa di Nugghedu Welcome



Origini, componenti, evoluzione e finalità

Nugghedu Welcome¹³ è un progetto di accoglienza diffusa a carattere rurale nato a Nugghedu Santa Vittoria, un piccolo paese di collina della provincia di Oristano, che dal 1961 al 2011 ha visto la popolazione residente ridursi progressivamente, fino quasi a dimezzarsi, per arrivare alle attuali 500 unità circa. Il progetto rappresenta una reazione, non solo "eroica", al problema dello spopolamento e alla scomparsa di molte attività economiche.

La domanda cui questo paese è stato chiamato a rispondere è stata: si può fare turismo in un territorio come questo? A porsi

¹² L'acronimo FLAG significa Fisheries Local Action Groups, e, ai sensi dell'art. 61, paragrafo 3, lett. a) e b) del Reg. (UE) n. 508/2014, è uno strumento previsto dalle norme comunitarie che ha come finalità quello di favorire la cooperazione e lo sviluppo tra gli attori locali della pesca.

¹³ <http://www.nuggheduwelcome.it/>

la domanda, inizialmente, sono stati due fratelli innovatori, Salvatore e Tomaso Ledda, co-fondatori di Nabui¹⁴, una società che sviluppa modelli di sostenibilità a elevato impatto sociale, economico e ambientale per testarli nelle realtà locali e replicarli su scala regionale e nazionale. Salvatore si occupa di innovazione manageriale e di pianificazione, Tomaso di sperimentare nuove forme di narrazione in ambito multidisciplinare, soprattutto in relazione al paesaggio e all'identità dei territori.

I due fratelli iniziarono quindi nel 2014 a fare una analisi dei territori della Provincia di Oristano per capire la natura e le caratteristiche di ciascuno e individuare così quello che potesse avere gli elementi necessari per una ricerca. Questa analisi ha portato ad individuare il centro abitato di Nughedu come particolarmente adatto, nonostante la totale assenza di strutture ricettive sia nel paese che nel territorio immediatamente circostante, per l'attivazione di un progetto di marketing territoriale basato sulle pratiche del *social eating*, delle produzioni "iperlocali", fino al totale abbattimento della produzione di anidride carbonica (CO₂) nel trasporto dei prodotti alimentari.

Le attività per favorire i processi di collaborazione e apprendimento.

Nel gennaio 2015 per la prima volta viene applicato il *Rural lab*, il modello di *living lab* sviluppato da Salvatore Ledda all'Università di Tor Vergata a Roma. Si tratta di un laboratorio nel quale cittadini di un determinato contesto, in questo caso rurale, si incontrano per individuare insieme idee e progetti volti a trovare soluzione a problemi concreti di loro interesse, attraverso la costituzione dal basso di partnership tra soggetti pubblici e privati. Si tratta di attività concepite ponendo al centro l'utente beneficiario delle attività e ispirate alla filosofia della *Open innovation* e sulla base della constatazione che un paese, di per sé, non è una comunità, mentre se si riesce ad attivare un percorso che faccia

¹⁴ <http://www.nabui.it/>

evolgere la popolazione in questa direzione i risultati possono essere addirittura sorprendenti. Gli incontri, guidati da Salvatore, si sono tenuti per quasi un anno, con cadenza settimanale, per un totale di circa 50 incontri cui hanno partecipato nel complesso 25 persone, di cui 10 con assiduità e costanza (Tabella 24).

Il risultato di questi incontri si è tradotto nella proposta di Nughedu Welcome, un progetto di accoglienza basato sull'idea del *social eating*, che fa della *food experience* in ambienti caratterizzati da cibi a km zero, e del forte legame con l'autenticità dei luoghi e delle persone, la chiave fondamentale del suo successo. Più specificamente, la proposta di valore di Nughedu Welcome nasce dalla presa di consapevolezza che un paese può diventare comunità e che questa, quando si riconosce, si rende conto di possedere un giacimento di valori ambientali, sociali, storico-culturali ed enogastronomici che possono intercettare l'interesse di una domanda di viaggiatori motivati dalla scoperta delle tradizioni e, soprattutto, dalla scoperta di luoghi percepiti come "autentici".

Tabella 24 - Sintesi del lavoro svolto dal Rural Lab

Indicatore	Risultato	Indicatore	Risultato
N. delle persone invitate	Tutta la popolazione attiva	Proposte nate dentro il lab	3
N. delle persone partecipanti (media degli incontri)	15	Proposte tradotte in progetto	2
N. incontri effettuati	50	Principali leve della collaborazione	Senso di ospitalità
Data del primo incontro	Settembre 2015	Principali difficoltà nate nelle discussioni	Sconforto, paranoia del "non cambierà mai nulla"
Data dell'ultimo incontro	Agosto 2016		

Fonte: www.Nabui.it

Questa consapevolezza si è tradotta nello stesso *claim* che apre l'*home page* del sito web «siamo i custodi della nostra biodiversità», un aspetto che racchiude in sé un valore simbolico di straordinaria importanza in termini di riscatto sociale e culturale¹⁵. La proposta di valore è stata così declinata in diversi format esperienziali, che vanno dalla possibilità di imparare a preparare un cibo (es: la ricotta) all'organizzazione di una cena per amici a base di salumi locali, fino alla possibilità di personalizzare l'esperienza sulla base di specifiche richieste.

Al fine di intercettare la domanda di chi è interessato a viaggiare per vivere esperienze legate al cibo e all'accoglienza più autentica ci si è avvalsi di una piattaforma tecnologica di successo in ambito italiano, Gnammo.com¹⁶, che a maggio 2017 contava oltre 220 mila utenti, circa 5.000 cuochi e oltre 15 mila eventi pubblicati che si sono svolti in circa 1.500 città italiane¹⁷. Attraverso questa piattaforma l'interessato può prenotare acquistando un biglietto e nel contempo specificare eventuali richieste particolari, quali quella di adattare il menu per soggetti intolleranti o allergici a qualche ingrediente.

¹⁵ Ci si vuole riferire in particolare ad una sorta di autocommiserazione e complesso di inferiorità che molti sardi si sono portati, e per certi versi ancora si portano dietro, che riguarda il rapporto avuto con i dominatori di turno che nei secoli si sono avvicendati nell'isola. Questo atteggiamento non è stato solo il frutto di una condizione di povertà economica ma ad esso, come dimostrano alcune recenti pubblicazioni di storici, hanno concorso specifiche decisioni e atteggiamenti dei governanti di turno. Ciò, in particolare, ha avuto una recrudescenza molto accentuata con l'avvento della dominazione sabauda (iniziata nel 1720) e, successivamente, con la stessa Repubblica italiana, che seppure con accenti differenti, di fatto hanno considerato i sardi persone incivili per via del fatto che parlavano una propria lingua (la più antica neoromanza di derivazione latina) e avessero proprie tradizioni. Sul tema si vedano Casula F.C. (2017). *Storia breve di Sardegna*, Carlo Delfino Editore, e Casula F. (2016). *Carlo Felice e i tiranni sabaudi*. Edizioni Parteolla.

¹⁶ <https://gnammo.com/>

¹⁷ I dati sono tratti da Redazione Journey (2017), Alla scoperta del social eating. <http://www.coca-colaitalia.it/storie/alla-scoperta-del-social-eating>, 12 maggio.

Per quanto riguarda i contenuti della proposta di valore il progetto ha previsto che si tenga traccia di tutti i gruppi di turisti (finora soprattutto tedeschi) arrivati attraverso il tour operator (sempre tedesco) che organizza itinerari gastronomici in Sardegna: Nughedu è una tappa di un percorso che tocca altri luoghi del centro Sardegna e il cagliaritano. Analogamente si procede alla registrazione di tutti i contatti che hanno comprato i ticket online, mentre per quelli venduti offline i promotori dell'iniziativa hanno dichiarato che la procedura richiede che ci si lavori ancora.

Un ulteriore aspetto da migliorare riguarda l'utilizzo degli indirizzi email registrati come strumento per ricontattare chi ha vissuto l'esperienza e far loro conoscere eventuali innovazioni o nuovi eventi, anche se si sta studiando il modo di creare, per esempio, codici sconto per successivi eventi da offrire agli utenti della piattaforma Gnammo.it.

Le principali piattaforme di contatto appositamente progettate per il funzionamento del progetto fanno riferimento alle seguenti tecnologie:

- gruppo Whatsapp, utilizzato tra i soci con il fine di organizzare meglio gli incontri e risolvere il problemi organizzativi.
- gruppo Facebook privato, utilizzato soprattutto per spingere la comunità a usare Facebook.
- sito web, sviluppato per una pura esigenza di indicizzazione, ma funzionante anche come piccolo sistema di "prenotazione" attraverso posta elettronica. Il sito web permette di illustrare analiticamente le proposte di esperienza, che poi vengono più facilmente promosse attraverso la pagina Facebook. Il sistema si appoggia comunque ad altre piattaforme per la transazione (per esempio: eventbrite, gnammo, airbnb) ed è stato studiato per essere gestito facilmente dai cuochi e dalla comunità, anche se questo rappresenta uno degli aspetti su cui lavorare per rimuovere le resistenze e sviluppare capacità di utilizzazione.

- pagina Facebook, che rappresenta sicuramente uno strumento molto efficace di interazione con l'utenza. Essa consta di una comunità di 1.677 utenti alla data del 24/10/2017, una media di 10.000 visualizzazioni dei video, e circa 4.000 persone raggiunte con attività di SEO organiche per i post (Figura 18).

Dati demografici aggregati relativi alle persone a cui piace la tua Pagina in base alle informazioni su età e genere specificate nel loro profilo.

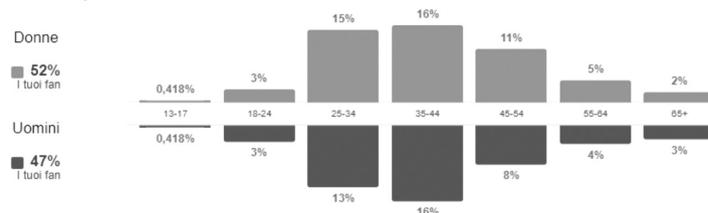


Figura 18 - Dati demografici di coloro che seguono la fan page per genere e classe di età (ottobre 2017)

Fonte: Nabui.it

I risultati conseguiti e i progetti futuri

Nughedu Santa Vittoria è il primo borgo *social eating* d'Italia, ovvero il primo paese organizzato all'accoglienza dei viaggiatori in casa delle famiglie. Nughedu Welcome permette al paese di posizionarsi in Sardegna come meta di viaggio esperienziale, ideale per un turismo lento, che si adatta alla stagionalità, alle piccole produzioni, al clima e alle abitudini di viaggiatori poco attratti dall'offerta turistica tradizionale. Tutto questo lavoro di investimento richiede però una valutazione dei risultati, per misurare i quali il gruppo di lavoro ha individuato le seguenti categorie di benefici:

- economici (corrispettivi – costi);
- di mercato (dinamica dei clienti nel corso del tempo);
- di immagine (interesse da parte dei media verso questa esperienza);
- sociali (saldo demografico);

- culturale (diffusione della consapevolezza delle potenzialità del territorio da parte della comunità dei residenti; richieste di entrare a far parte del network Nughedu Welcome).

La Tabella 25 dà conto dei principali risultati finora conseguiti.

Tabella 25 - I principali risultati finora conseguiti

N. eventi realizzati	2016 → 3 2017 → 15
N. persone del Paese coinvolte	2016 → 20 2017 → 35
N. ospiti accolti in totale	2016 = 148 sardi; 45 italiani ; 13 altri Paesi → 206 2017 = 277 sardi; 59 italiani ; 62 altri Paesi → 398
N. prenotazioni ricevute tramite piattaforma Gnammo.com	Totale = 174 (al 9 agosto 2017)
Visibilità del progetto (rassegna stampa)	Gambero Rosso: http://www.gamberorosso.it/it/news/1025234-nughedu-welcome-in-sardegna-nasce-il-primoborgo-social-eating-in-italia Vanity Fair: https://www.vanityfair.it/viaggi-traveller/viaggi-italia/reportage/17/04/04/la-rinascita-dei-borghi-di-montagna Agi: http://www.agi.it/regioni/sardegna/2017/03/27/news/turismo_sardegna_tedeschi_primi_ospiti_di_nughedu_welcome_-1623852/ Il Sole 24 Ore: http://www.ilsole24ore.com/art/food/2016-10-28/per-ferragosto-pranzi-e-merende-si-programmano-online-ecco-dove-133736.shtml?uuid=ADs9jDlB Focus: http://www.focus.it/ambiente/ecologia/sharing-economy-vs-spopolamento-nughedu-santa-vittoria-primoborgo-social-eating

Fonte: www.Nabui.it

Il caso Nughedu Welcome è stato definito in sede di presentazione come un progetto “eroico”, dal momento che tutti i dati statistici legati a fattori demografici e socio economici, non solo del Comune preso in considerazione ma dell’intero territorio

sardo, portano a pensare che non ci possa essere un futuro per questo tipo di comunità, circostanza confermata dal fenomeno gravissimo dell'emigrazione che a differenza del passato non coinvolge più le persone meno scolarizzate e quelle meno preparate per far fronte alla crisi economica e alla debolezza strutturale dei territori, ma quelle laureate e professionalizzate che sono costrette, sempre più spesso, a ricercare occasioni di lavoro al di fuori della propria terra e dello Stato di appartenenza.

I dati finora raccolti in appena due anni di attività dalla comunità di Nuggedu mostrano segnali interessanti di reazione che trovano fondamento nella bontà di una idea e nella capacità dei progettisti di lavorare proprio sulle leve della collaborazione e dell'apprendimento in modo sinergico. È così successo che attraverso incontri appositamente progettati e discussioni in cui sono stati presentati i valori di base del progetto, le modalità di realizzazione dello stesso e, soprattutto, gli aspetti comportamentali richiesti a ciascuno, sono cadute molte delle barriere che prima impedivano a persone abitanti nello stesso paese di parlarsi al di là del saluto. Ciò non è sufficiente, come si è visto dalle resistenze ancora presenti nell'utilizzare determinate tecnologie, ma la strada tracciata è significativa poiché incide in profondità sul livello di responsabilizzazione degli individui, componente fondamentale perché il progetto possa continuare ed evolversi.

In questo progetto sono stati fondamentali tutti gli attori coinvolti, da chi inizialmente ha inoculato il germe dell'idea a chi poi, sia sul versante pubblico che su quello privato, lo ha non solo favorito ma accompagnato. Si è affermata in altre parole la visione ecosistemica del paese che pur partendo dal basso ha avuto nell'organo di governo territoriale (l'amministrazione comunale con a capo il Sindaco Francesco Mura che si è fatto primo ambasciatore dell'iniziativa) un ruolo centrale di supporto e sostegno. La sfida vera però è stata quella di trasformare i cittadini in risorse *operant*, investendo sia sulle loro capacità di collaborazione che su quelle di apprendimento, per farle evolvere da una con-

dizione di monadi a quella di comunità che pur nella diversità si muove in modo armonico.

La caratteristica fondamentale del progetto risiede nell'innovazione sociale rappresentata dalla possibilità di inoculare in un piccolo paese in via di spopolamento i germi della collaborazione e dell'apprendimento come base per la trasformazione dello stesso in comunità e attivare in questo modo processi resistenziali e di cambiamento.

Trattandosi di un processo, la valutazione della fase di start up non può che considerare in prima battuta i risultati oggettivi, descritti in precedenza, che mostrano come un luogo senza presenze turistiche sia passato da zero a poco più di 200 il primo anno e a circa 400 il secondo anno, con una presenza nei mezzi di comunicazione di massa che non era mai stata sperimentata in precedenza. A questi dati è però interessante affiancare quelli derivanti dalla percezione dei protagonisti dell'esperienza, i diversi soci dell'associazione Nughedu Welcome appositamente intervistati con un questionario nel mese di novembre 2017. Ad essi si è chiesto inizialmente di esprimere il proprio grado di soddisfazione circa la partecipazione all'Associazione: su 24 risposte (su un totale di 25 soci, età media=35,9 anni), in una scala da 1 (per nulla soddisfatto) a 5 (molto soddisfatto), si è riscontrato un generale livello di soddisfazione (valore medio=4,3 e una varianza di appena 0,4).

Sono poi state formulate sette domande aventi ad oggetto le diverse dimensioni della collaborazione. La Tabella 26 dà conto rispettivamente dei valori medi, della mediana e della varianza con riferimento ai diversi item cui si è chiesto di rispondere.

Tabella 26 - La propensione alla collaborazione nell'Associazione Nughedu Welcome

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo assai di frequente con tutti gli operatori dell'Associazione	3,6	4	0,8

Item	Media	Mediana	Varianza
Uso tutti i canali di comunicazione messi a disposizione dell'associazione per dialogare con gli altri membri (Whatsapp, pagina FB, sito web e blog, telefono)	3,4	3	1,2
Mi piace condividere con gli altri attori della rete le esperienze che faccio con gli ospiti (sia positive che negative)	4,2	4	1,0
Informo gli altri partner della rete non appena ho informazioni utili per loro (es: clienti che non pagano, nuove attività commerciali da suggerire ai clienti, ecc.)	3,9	4	1,3
Accetto le osservazioni anche critiche che possono venire dagli altri membri della rete	4,3	4,5	0,8
Mi assumo la responsabilità di eventuali critiche fatte dai miei clienti per esperienze non positive vissute presso altri partner della rete	3,9	4	1,1
Mi piace costruire un rapporto di fiducia con gli altri partner della rete fornendo informazioni trasparenti	4,3	4	0,5

L'aspetto maggiormente positivo è costituito dalla volontà e dalla consapevolezza di voler costruire relazioni fiduciarie con gli altri partner dell'Associazione ($M=4,3$ e $var\ 0,5$), tuttavia vi sono aree di miglioramento sia nella propensione al dialogo ($M=3,6$ e $var=0,8$), così come nella propensione di alcuni dei componenti l'Associazione all'uso dei diversi canali di comunicazione ($M=3,4$; $var=1,2$). Suscettibile di miglioramento è anche l'area della condivisione delle informazioni che potrebbero tornare utili anche agli altri ($M=3,9$; $var=1,3$) e dell'assunzione delle proprie responsabilità all'interno di un progetto comune ($M=3,9$; $var=1,1$).

L'analisi del secondo blocco di domande, riguardanti invece l'apprendimento sviluppatosi all'interno dell'Associazione per effetto delle attività poste in atto a partire dalla costituzione del Rural Lab, pone in evidenza i dati riassunti nella Tabella 27. Ciò che emerge, in

sintesi, è che vi è una percezione dei cambiamenti intervenuti nella attività di ciascun socio abbastanza differenziata (media var=1,1 su tutti gli item), circostanza ascrivibile, sulla base dei dati ottenuti, in gran parte al ruolo svolto all'interno della rete di attori.

Tabella 27 – La percezione dell'apprendimento nell'Associazione Nu-gghedu Welcome

Item	Media	Mediana	Varianza
Ho imparato a gestire meglio la mia struttura	3,7	4	1,1
Ho migliorato il mio servizio verso i clienti	3,8	4	1,1
Riesco a organizzare meglio tutte le attività	3,8	4	1,1
Ho razionalizzato i costi e ora i miei guadagni sono cresciuti	3,5	4	0,8
Senza la piattaforma tecnologica Gnammo. com non avrei mai pensato di poter arrivare ad ospitare persone sconosciute a casa mia	3,7	5	2,4
Ho imparato a conoscere meglio le stesse persone del mio paese	3,9	4	1,3
Ho sviluppato rapporti di lavoro che mi permettono di confrontarmi e di crescere anche professionalmente	3,9	4	0,9
Ho imparato a usare strumenti digitali che prima mi spaventavano	3,9	4	1,2
Ho imparato ad apprezzare altri operatori dell'accoglienza della città che prima consideravo solo come concorrenti	3,0	3	1,2
Ho imparato che posso fare da me molte attività che prima pagavo rivolgendomi a terzi	3,4	3,5	1,2
Sento di far parte di qualcosa di importante	4,7	5	0,3
La quota di adesione all'Associazione è ampiamente adeguata ai benefici che ottengo dal parteciparvi	3,9	4	0,7

Seppure i dati medi mostrino tutti valori uguali o superiori a 3 in una scala a 5 punti, a più di una domanda alcuni operatori hanno risposto di non essere per nulla d'accordo con la proposizione sottoposta a loro valutazione, e ciò nonostante la quasi totalità abbia compreso di far parte di un progetto importante per ciascuno di essi ($M= 4,7$; mediana=5; var=0,3). Tutto ciò mostra la necessità di investire ancora risorse, soprattutto da parte dei promotori del progetto, per poter accompagnare meglio il percorso di crescita individuale dei diversi attori, alcuni dei quali appaiono ancora troppo defilati rispetto all'obiettivo del pieno coinvolgimento.

Infine è stato chiesto ai componenti dell'Associazione di esprimere il loro grado di accordo o disaccordo rispetto all'importanza di alcuni comportamenti. I risultati di tali risposte sono riassunti nella successiva Tabella 28. Sotto questo profilo emerge come nel complesso la quasi totalità è d'accordo sul considerare la collaborazione e l'apprendimento decisivi per il successo dell'iniziativa. L'analisi della varianza mostra però come con riferimento a due aree, quella della trasparenza dei comportamenti e della condivisione delle risorse, ci sia ancora chi nutre qualche dubbio, questo rappresenta sicuramente uno degli aspetti maggiormente critici dell'iniziativa dal momento che il progetto di innovazione sociale e le possibilità di creare valore "con" passa proprio attraverso il progressivo abbattimento delle barriere legate alla diffidenza.

Tabella 28 – Comportamenti considerati determinanti per il successo dell'Associazione Nughedu Welcome

Item	Media	Mediana	Varianza
Dialogo continuo con i membri della Associazione	4,3	5	0,6
Condivisione delle risorse (soprattutto di informazione) con gli altri membri dell'Associazione	4,3	4	0,7

Item	Media	Mediana	Varianza
Condivisione dei rischi derivanti dalle decisioni assunte dall'Associazione	4,4	5	0,6
Trasparenza dei comportamenti nei confronti degli altri membri dell'Associazione	4,1	4	0,9
Possibilità di acquisire nuove conoscenze	4,5	4,5	0,3
Possibilità di assimilare più rapidamente le nuove conoscenze attraverso il confronto con gli altri membri dell'Associazione	4,3	4	0,4
Possibilità di trasformare le conoscenze in progetti di cambiamento	4,6	5	0,2
Possibilità di vedere e misurare i risultati che derivano dall'applicazione delle nuove conoscenze	4,3	4	0,3

Per quanto riguarda infine i progetti futuri i promotori dell'iniziativa, ben consapevoli delle criticità segnalate in precedenza, hanno in programma alcuni incontri finalizzati a condividere con i diversi attori i risultati dell'indagine di cui si è dato conto in questo scritto, così da progettare iniziative ad hoc per rimuovere alcune specifiche carenze individuate dagli stessi attori. Allo stesso tempo, nel prendere atto del diverso grado di maturazione degli attori dell'Associazione, sono in fase di definizione alcune iniziative volte a far sì che i soggetti che hanno maturato maggiore consapevolezza e desiderio di professionalizzare il proprio impegno, possano tradurlo in qualcosa di più vincolante rispetto alla forma associativa, creando la prima Cooperativa di Comunità di Sardegna. Analogamente, così come emerso da alcune delle risposte alle domande aperte poste nel questionario, si vuole ampliare l'offerta turistica con un altro evento, oltre quello annuale già programmato, coinvolgendo anche territori limitrofi a quello di Nughedu, così da estendere i confini del brand Nughedu Welcome attraverso lo *street food*. Allo stato dell'arte sono in corso gli incontri tra i diversi attori per co-progettare le iniziative per il 2018.

5.7. Discussione dei risultati dei casi esaminati

Per confrontare i risultati delle analisi illustrate nei punti precedenti è stata realizzata una *cross-case analysis* sulla base di un insieme dei parametri indicati nel paragrafo 5.2 e di seguito riassunti nelle Tabelle 29 e 30. Queste sono state costruite evidenziando alcune caratteristiche organizzative delle reti esaminate, le tipologie di attività poste in essere per sviluppare i processi di collaborazione e di apprendimento, le tipologie di piattaforme tecnologiche maggiormente utilizzate sempre funzionali ai processi di collaborazione e apprendimento, alcuni indicatori di performance percepita e, infine, la valutazione dei diversi comportamenti considerati determinanti per il successo di ciascuna delle esperienze esaminate.

Tabella 29 - Analisi incrociata dei principali indicatori utilizzati per valutare le esperienze di collaborazione e apprendimento

	Cagliari Charming Accommodation	Rete Ecoturismo Alghero	Sinis - Terra di Giganti	Nughedu Welcome
Caratteristiche dei componenti, organizzazione e ruoli				
Obiettivi chiaramente definiti	SI	SI	SI	SI
Soggetto promotore e guida	Titolare B&B	Titolare servizi di escursione	Area Marina Protetta - Amministrazione comunale	Consulenti e Amministrazione comunale
Livello di istruzione del soggetto promotore	Laurea Economia e commercio	Laurea in Biologia del comportamento animale	Laurea in Scienze Naturali (Direttore AMP)	Laurea (Consulenti)
Dimensione rete	48	10	150	25

	Cagliari Charming Accommodation	Rete Ecoturismo Alghero	Sinis - Terra di Giganti	Nughedu Welcome
Caratteristiche dei componenti, organizzazione e ruoli				
Formalizzazione dell'accordo tra i partner	Associazione senza scopo di lucro	Associazione di fatto che opera sulla base di un disciplinare privato sottoscritto dai partner	DMO pubblica	Associazione senza scopo di lucro
Forma di governo	Direttivo Associazione + Assemblea	La rete si autogestisce e si presenta all'esterno solo con un portavoce	Sogg. ordinatore: Comune; Sogg. coordinatore: Insieme dei tavoli tecnici; Sogg. proponente: Forum degli operatori	Assemblea dei soci con un Presidente onorario (Sindaco) e un presidente effettivo (un socio)
Attività finalizzate ad accrescere la propensione alla collaborazione e all'apprendimento				
Riunioni di discussione	X	XXX	XXX	XX
Lezioni	XXX	X	XXX	XXX
Seminari/Convegni	X	X	XX	
Momenti conviviali	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilizzo di piattaforme tecnologiche				
whatsapp	XXX	XXX	XX	XXX
sito web/blog	X	X	X	XX
pagina FB/Messenger	XXX	XX	X	XXX
email	X	XX	XXX	X

Per quanto riguarda gli aspetti strategico-organizzativi all'interno delle singole esperienze trattate, si può osservare che in tutti i casi esaminati sono chiaramente definite le finalità dello stare insieme, così come appare subito evidente la presenza di un soggetto guida che non solo ha dato l'avvio al processo di aggregazione e collaborazione ma ne è a tutti gli effetti l'attore che ne guida l'evoluzione, che mostra piena consapevolezza del fenomeno e che individua le strade più appropriate da seguire nello svolgimento delle attività.

Relativamente all'aspetto giuridico la diversa composizione quanti-qualitativa delle singole esperienze fa sì che le scelte siano state chiaramente differenti: in due casi si è scelta la forma dell'associazione senza scopo di lucro, in un caso quella dell'associazione di fatto e solo nell'esperienza in corso nel comune di Cabras è stata scelta la strada della DMO pubblica, considerata la più efficace per avviare il processo ma che dovrebbe evolvere verso una forma mista con una partecipazione dei privati più incisiva¹⁸. La governance riflette questa stessa realtà, nel senso che a parte il caso della DMO pubblica in cui l'organo deliberante è rappresentato dalla Giunta o dal Consiglio comunale, a seconda delle decisioni da assumere riguardanti la destinazione, negli altri casi prevalgono forme di assunzione delle decisioni estremamente informali, guidate in particolare da chi nei fatti ha svolto e svolge la funzione di indirizzo e guida: questo suggerisce ancora una volta l'idea, sostenuta in tutto il libro, secondo

¹⁸ Allo stato attuale, infatti, la DMO vede negli organismi istituzionali del Comune il soggetto deliberante le decisioni, mentre l'istituzione di un Forum e dei Tavoli tecnici rappresentano allo stato attuale le sedi di coinvolgimento e partecipazione degli altri attori territoriali, sia pubblici che privati. In particolare, è stato previsto che nel Forum entrino a far parte tutti gli attori in modo individuale, mentre nei Tavoli tecnici che sono quelli in cui si elaborano progetti di sviluppo dell'offerta della destinazione, anche attraverso la partecipazione a bandi di gara, ecc., vi possono partecipare solo soggetti multipli aggregati, sia nella forma di reti di imprese, sia di associazioni, di consorzi, ecc. Questo al fine di incentivare dal basso la propensione a coordinare e aggregare le risorse.

cui sono proprio le capacità di collaborazione e apprendimento a risultare determinanti nella costruzione di relazioni proficue e soddisfacenti per quanti si avventurano in esperienze aggregative. Ciò che si può osservare, infatti, è che pur cambiando la scala, la dimensione e la forma delle relazioni, l'efficacia delle iniziative poste in essere dipende in gran parte proprio dalle qualità sopra descritte messe in campo sia da chi si assume la responsabilità di promuovere e condurre i processi, sia da chi decide di aderirvi, anche se nei casi di maggiore complessità è più facile osservare diversità di adesione e valutazione delle diverse attività finalizzate a costruire condizioni di consonanza all'interno dei singoli casi.

Si tratta di qualità che si riesce a sviluppare anche grazie all'insieme delle attività volte a favorire la reciproca conoscenza degli attori: non è un caso che, almeno nelle esperienze considerate, l'utilizzazione combinata di momenti conviviali e formativi abbiano rappresentato due leve estremamente efficaci per abbattere barriere, spesso psicologiche, per individuare opportunità di business di reciproco interesse, nonché per definire insieme obiettivi e percorsi comuni. Al contrario, più raro è il ricorso all'organizzazione di seminari e convegni, di iniziative troppo formali in cui la partecipazione è tendenzialmente meno attiva. Peraltro, va pure evidenziato che non solo tali attività hanno favorito il dialogo, la condivisione di risorse, l'assunzione di responsabilità delle decisioni e delle azioni, nonché la crescita o, in alcuni casi, la rinascita della reciproca fiducia, tra gli attori coinvolti nel processo di organizzazione dell'offerta turistica, ma hanno anche permesso ad alcuni dei partecipanti di scoprire qualità "nascoste", inimmaginabili prima dell'esperienza vissuta, per esempio nella costruzione di relazioni con il pubblico dei viaggiatori: si pensi al caso di Nughedu Welcome in cui semplici cittadini dediti prevalentemente ad attività agricole o impiegate, lontane da flussi di traffici turistici, si sono trovati ad accogliere persone provenienti da aree lontane dalla Sardegna. An-

che sotto questo profilo, l'accoglienza non è stata improvvisata, ma frutto di un percorso preciso e deliberato di apprendimento, realizzatosi nel caso di Nughedu, attraverso il *rural lab*, che ha permesso l'acquisizione e l'assimilazione di nuove conoscenze, per loro inconsuete e che poi hanno avuto modo di trasformare in progetti e vederli realizzati.

A significare la rilevanza delle attività di formazione per la costruzione di accordi merita una menzione particolare quanto è stato fatto nell'ambito del progetto S&T Med: in tale ambito, infatti, il gruppo guidato da un docente dell'Università di Cagliari quale esperto locale del gruppo di lavoro, nel presentare agli operatori lo strumento del contratto di rete ha suscitato da subito grande interesse, tanto che la partecipazione agli incontri realizzati a tale proposito non solo è stata più numerosa di quella media registrata in altre occasioni ma anche la natura degli interventi, finalizzata a comprendere a fondo il funzionamento e le opportunità, ha confermato la motivazione dei partecipanti. In tal senso, l'elemento che ha colpito maggiormente i presenti è stato il fatto di poter collaborare senza perdere la propria identità e individualità, cosa che invece avviene con altre forme associative o di tipo societario o consortile. Questo aspetto conferma quanto emerso anche nella letteratura che si è specificamente occupata di studiare il fenomeno del contratto di rete nel turismo (Del Baldo, 2014) e cioè che si tratta di una forma "leggera" di collaborazione particolarmente utile per costruire legami fiduciari senza dover rischiare eccessivamente.

Il modello di collaborazione e apprendimento basato su attività come quelle indicate trova poi un elemento di arricchimento e potenziamento nella disponibilità e nell'uso delle piattaforme tecnologiche: la natura prevalentemente informale delle relazioni tra i componenti delle esperienze considerate porta ad un massiccio uso di messaggistica telefonica tranne che nel caso del progetto S&T Med in cui invece, anche per la numerosità dei soggetti coinvolti e la formalità istituzionale, la email è necessaria-

mente lo strumento maggiormente utilizzato. Anche la pagina Facebook rappresenta uno strumento di interazione tra gli attori di ogni esperienza, oltre che di relazione con i rispettivi pubblici di riferimento, che rinforza il senso di appartenenza e permette a ciascuno di apprezzare il gradimento esterno delle loro attività.

Sul piano della percezione delle attività finalizzate a favorire collaborazione e apprendimento la Tabella 30 mostra il confronto dei dati rilevati nei quattro casi esaminati.

Tabella 30 - Confronto delle percezioni riguardanti le dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento

	Cagliari Charming Accommodation	Rete Ecolturismo Alghero	Sinis - Terra di Giganti	Nughedu Welcome
Disponibilità a partecipare alla indagine su soddisfazione, collaborazione e apprendimento				
Tasso di risposta ai questionari	32% delle strutture ricettive	100%	72% del campione	96%
Indicatori performance percepita				
grado di soddisfazione percepita	4,4	4,4	3,7	4,3
grado di collaborazione percepita	4,4	4,6	3,8	3,9
grado di apprendimento percepito	3,8	3,5	3,4	3,8
Indicatori della collaborazione percepita				
Dialogo	4	4,3	3,5	3,5
Accesso	4,6	4,6	3,7	4
Responsabilizzazione	4,2	4,8	3,8	4,1
Trasparenza	4,8	4,8	4,2	4
Comportamenti determinanti per il successo				
Propensione al dialogo	4,9	4,1	3,9	4,3
Accesso alle risorse (condivisione)	5	4,4	4,3	4,3

	Cagliari Charming Accommodation	Rete Ecolturismo Alghero	Sinis - Terra di Giganti	Nughedu Welcome
Assunzione di responsabilità	4,6	3,9	4,4	4,4
Trasparenza	4,9	4,8	4,6	4,1
Desiderio di acquisizione nuove conoscenze	4,9	4,5	4,3	4,5
Desiderio di assimilazione nuove conoscenze	5	4,4	4,3	4,3
Desiderio di trasformare conoscenze in progetti	4,7	4,8	4,6	4,6
Desiderio di sfruttare e utilizzare conoscenze acquisite	4,6	4,3	4,3	4,3

L'analisi dei dati mostra come nelle esperienze esaminate il grado di soddisfazione percepita dagli attori è pressoché lo stesso in tre casi su quattro: in particolare è più basso nell'esperienza del progetto S&T Med finalizzato alla realizzazione della DMO Sinis Terra di Giganti a motivo della complessità derivante dalla quantità degli attori coinvolti, dalla diversa storia di ciascuno di essi (con strascichi negativi provenienti da esperienze passate che non tutti sono riusciti a superare pienamente), e per le diverse aspettative caratterizzanti ciascuno di essi.

Anche il dato sulla percezione del grado di collaborazione cambia in funzione della numerosità degli attori coinvolti: ancora una volta il dato più basso si registra nell'esperienza S&T Med e subito dopo nel caso di Nughedu Welcome.

Maggiore omogeneità si registra invece nella percezione del livello di apprendimento, circostanza questa che deve far riflettere tutti i soggetti promotori relativamente alla necessità di progettare nella costruzione di esperienze di collaborazione anche iniziative formative ad hoc su temi che possono impattare sulla stessa costruzione della relazione.

Questi dati, se rapportati a quanto emerso nell'analisi quantitativa e ad alcune delle considerazioni libere rilasciate dagli intervistati suggeriscono l'idea che non sempre è chiaro ed evidente negli attori che partecipano a una iniziativa di rete il legame tra processi di collaborazione e apprendimento: mentre si coglie l'utilità del lavorare insieme per "velocizzare il raggiungimento dei risultati", come è stato evidenziato da uno dei partecipanti alla rete, decisamente più sfumata (non già nei promotori delle iniziative quanto negli altri partecipanti) è la percezione che tale collaborazione sia anche alla base di processi di apprendimento, considerato che più d'uno dei rispondenti ha messo in evidenza la natura personale di ciò che ha imparato, senza attribuire significato o rilievo alla dimensione formativa che pure in diverse esperienze ha rappresentato un momento fondamentale.

Tuttavia, i colloqui con gli stessi promotori hanno permesso di evidenziare che l'oggetto delle iniziative di apprendimento era focalizzato su bisogni urgenti e contingenti, mentre raramente trattava questioni legate all'obiettivo di passare alla logica di rete. Quando questo è accaduto, tuttavia, i risultati sono stati estremamente efficaci in termini di motivazione dei partecipanti e modifica dell'atteggiamento verso le iniziative, come è accaduto per i partecipanti alle iniziative sul contratto di rete organizzate all'interno del progetto S&T Med.

5.8 Considerazioni finali, implicazioni manageriali, limitazioni e nuove prospettive di ricerca

La ricerca aveva come obiettivi principali, rispettivamente, a) l'individuazione delle attività rilevanti della collaborazione in un contesto relazionale complesso, volte a favorire processi di co-creazione di valore, e, b) l'individuazione delle capacità di apprendimento strategiche in un contesto relazionale complesso, sempre volte a favorire processi di co-creazione di valore.

Alla prima domanda di ricerca, grazie all'analisi della letteratura si è visto come la collaborazione sia definita attraverso quell'insieme di attività che favoriscono il dialogo, la condivisione delle risorse, l'assunzione di responsabilità nelle decisioni e nelle azioni conseguenti, nonché nella trasparenza e reciprocità con cui si costruiscono le relazioni. A tale proposito è stato predisposto un modello di rilevazione volto a misurare la percezione per ciascuna delle dimensioni della collaborazione.

La realizzazione di attività volte a favorire la collaborazione richiede però un contemporaneo impegno per accrescere le capacità di apprendimento, sia di tipo potenziale che, soprattutto, operativo (o capacità realizzate). Anche in questo caso è stato definito un modello di rilevazione delle percezioni degli attori di un determinato contesto relativamente alle conoscenze acquisite, assimilate, trasformate e utilizzate.

Sul piano teorico, pertanto, il principale contributo può essere sintetizzato nella definizione delle scale di misurazione delle dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento che arricchiscono la letteratura esistente in tema di co-creazione di valore nel turismo.

Per quanto riguarda invece l'analisi empirica è stato applicato il modello "descritto in precedenza" alla destinazione Sardegna al fine di conoscere la percezione dei diversi attori dell'offerta turistica circa i processi di collaborazione e apprendimento stimolati e promossi dalle organizzazioni turistiche pubbliche ai diversi livelli territoriali.

Il modello utilizzato si è rivelato efficace poiché ha permesso di apprezzare le dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento sia con riferimento agli aspetti quantitativi, sia per quanto riguarda aspetti di tipo qualitativo: in termini di contenuto, i risultati della ricerca sul campo mostrano che in Sardegna c'è la percezione di un diffuso senso di scarsa capacità di collaborazione in tutte le dimensioni analizzate, dal dialogo all'accesso, dall'assunzione di responsabilità alla trasparenza. Tuttavia, è forte

e generalizzata la richiesta di sviluppare questa capacità che, evidentemente, non può essere lasciata alla sola "volontà", ancorché quest'ultima sia indispensabile per indurre i soggetti a ricercare una soluzione. Questo ha come diretta implicazione il fatto che per collaborare occorre "sapere" come si fa. Ecco perché diventano fondamentali le competenze e, di conseguenza, lo sviluppo di iniziative volte ad accrescere tutte le capacità di apprendimento. In tal senso, uno dei risultati emersi dallo studio riguarda proprio il fatto che non di rado le attività di formazione progettate per sviluppare processi aggregativi tra operatori dell'offerta turistica, si fermano allo sviluppo delle sole fasi dell'acquisizione e dell'assimilazione delle conoscenze e non a quelle, invece, della loro trasformazione in progetti operativi e nella conseguente realizzazione. Laddove invece questo è accaduto anche il coinvolgimento degli attori è stato più semplice ed è cresciuto il livello di motivazione: era evidente cioè il fatto che l'attore coinvolto tornasse a casa soddisfatto per aver imparato qualcosa di utile. Questo è risultato particolarmente evidente nell'esperienza condotta con il progetto S&T Med nel corso del quale benché tutti gli attori del contesto fossero sempre coinvolti, la partecipazione non è stata costante e le percezioni di quanti sono stati coinvolti nell'indagine di valutazione mostrano risposte con una varianza estremamente ampia che da un lato vede persone estremamente soddisfatte (che hanno dato seguito alle attività di formazione con la sottoscrizione di un contratto di rete di cui sono venute a conoscenza proprio grazie al progetto), e altre che, al contrario, hanno dichiarato la loro totale insoddisfazione e, addirittura, hanno evidenziato un sostanziale "spreco" di risorse umane e finanziarie.

La difficoltà di ogni destinazione, soprattutto *community*, risiede nella complessità derivante dalla varietà degli attori coinvolti, dalla variabilità delle condizioni interne ed esterne sia al contesto considerato che agli attori coinvolti, nonché dalla indeterminatezza insita nella dinamica delle relazioni tra tutti questi soggetti. Al fine di gestire tale complessità e di realizzare a livello territoriale

proposte di valore che siano coerenti con una visione condivisa è fondamentale l'azione svolta da un organo di governo. L'esperienza italiana di organismi deputati a tale scopo in ambito turistico è assai diversificata e non mancano aree di criticità, a partire dalla stessa costituzione di tali organismi e dalle modalità di funzionamento, il che concorre a supportare la tesi secondo cui non basta costituire una DMO sul piano formale, così come anche la natura giuridica della stessa non è certamente un elemento dirimente circa la capacità di funzionamento di tale organismo. Gli studi in tema di sistemi vitali, combinati con quelli considerati in questo lavoro della Service Science e della co-creazione di valore (Polesse, Di Nauta, 2013), ponendo l'accento sulla rilevanza delle risorse *operant* su quelle *operand*, permettono di spostare l'attenzione sulle capacità e sulle competenze necessarie per attivare processi virtuosi di collaborazione tra gli attori di un qualsiasi contesto.

Si tratta di capacità che devono essere sempre più diffuse e perfezionate sia sul piano individuale e, quindi, attraverso azioni programmate di formazione a partire da quella scolastica e universitaria, sia a livello organizzativo, favorendo le pratiche di collaborazione e apprendimento in ottica reticolare. L'azione di indirizzo dell'organo di governo può essere determinante a patto che essa stessa sia ispirata agli stessi principi che presuppongono l'adozione del modello DART e delle dinamiche di apprendimento, senza pretese di "superiorità" di alcuni su altri. L'economia della conoscenza è tale solo se c'è condivisione e rispetto delle diversità, non già sull'esercizio del potere che "allontana" e crea muri che alla fine diventa difficile scalare o abbattere.

La "lezione" che emerge dalle analisi fin qui proposte, soprattutto con evidenti implicazioni di tipo manageriale, investe tutti gli attori di un determinato ambito territoriale in generale, ma si può affermare che una particolare attenzione è richiesta a chi assume su di sé responsabilità di tipo pubblico istituzionale.

Emerge pertanto la consapevolezza secondo la quale per attivare collaborazione e apprendimento è indispensabile la presen-

za di un soggetto guida che svolga sia le funzioni di “iniziatore” che di “accompagnamento”. In tutti i casi esaminati in questo studio c’è sempre un soggetto promotore che si assume la responsabilità di intraprendere un percorso. Questa responsabilità scaturisce o dalla necessità di risolvere un problema (come nel caso di Cagliari Charming Accommodation e di Nughedu Welcome), oppure per cogliere una o più opportunità spesso legate alla esistenza di risorse finanziarie di natura pubblica (è questo il caso del progetto S&T Med riguardante il Comune di Cabras) o ad entrambe le prospettive (il caso di Rete ecoturismo Alghero).

In secondo luogo occorre investire per migliorare significativamente le qualità umane e professionali di tutti gli individui del contesto considerato: in tutte le storie esaminate, i soggetti guida sono costituiti o rappresentati da persone qualificate, non solo dotate di titolo di laurea o post lauream, ma anche con esperienze, prima di tutto umane, vissute anche al di fuori del contesto sardo, il che dà conto del fatto che per attivare percorsi di collaborazione e apprendimento occorrono capacità di base, umane e professionali, volte all’apertura e alle contaminazioni, nonché capaci di essere credibili e creativi nel saper costruire con l’esempio una visione adatta ad attrarre il consenso di altri attori e costruire in questo modo percorsi virtuosi che arricchiscono tutti. In nessuno dei casi esaminati i soggetti che hanno svolto questo ruolo sono apparsi “supponenti” verso chi “ne sapeva meno di loro”. Al contrario in tutte le attività di coinvolgimento essi hanno sempre mostrato un profondo senso del servizio, volto ad aiutare e accompagnare gli altri soggetti coinvolti.

Una terza lezione, apparentemente scontata, riguarda la necessità di disporre di adeguate piattaforme tecnologiche che favoriscano le relazioni tra gli attori coinvolti in progetti di coordinamento dell’offerta turistica. Seppure con modalità e strumenti differenti, in tutti i casi sono utilizzate diverse piattaforme tecnologiche e anche quelle che nascono con una funzione rivolta principalmente all’utente finale (prospettiva B2C) in realtà per-

mettono di rinsaldare i legami tra gli attori della rete (prospettiva B2B). Tuttavia non basta istituire le piattaforme, occorre educare all'uso delle stesse. Non tutti infatti vi partecipano come sarebbe lecito attendersi in una prospettiva di collaborazione e apprendimento, cioè di co-creazione del valore a vantaggio di tutti.

Un ulteriore monito riguarda l'attenzione nel come sviluppare le aggregazioni dei soggetti attraverso accordi che dovrebbero (sempre) essere a misura delle conoscenze e consapevolezze maturate dai partecipanti fino a quel momento. La fiducia, infatti, non nasce per volontà imposta, essa è il risultato di una serie ripetuta di relazioni positive e soddisfacenti. Questo vuol dire che in molti casi per poter ridurre o eliminare le diffidenze, non serve "forzare la mano" come talvolta si riscontra in tentativi di coordinamento delle offerte turistiche che poi naufragano miseramente. Al contrario, tenere conto di questo aspetto è fondamentale: si tratta di prevedere percorsi personalizzati, a geometria variabile, che pur precisando analiticamente obiettivi, valori e norme che impegnino i singoli attori considerati, se ne permetta la loro attuazione con forme contrattuali leggere. Sotto questo profilo il citato contratto di rete appare ancora sottoutilizzato e foriero invece di grandi opportunità in un contesto che storicamente ha sperimentato troppe volte fallimenti e inganni.

Sul piano operativo e con riferimento alla destinazione Sardegna la costruzione dell'ecosistema richiede una azione su più livelli:

- a) Sul piano regionale occorre che venga meglio definita una visione, possibilmente concordata e condivisa con i rappresentanti delle diverse categorie di *stakeholder* rilevanti. Una visione che traendo spunto dalla dotazione di risorse *operand* esistenti, individui le migliori strategie di valorizzazione, senza snaturarle o folklorizzarle. Questo è un passaggio fondamentale di una strategia di costruzione della destinazione, dal momento che assai spesso accade che si usino nobili principi (per esempio quello della sostenibilità), ma poi i progetti e le iniziative

di sostenibile hanno ben poco, sia in termini ambientali che sociali ed economici. La definizione della visione, invece, deve essere resa comprensibile in termini di azioni che, in modo esemplificato, facciano capire cosa è coerente e conseguente, così da evitare il sovrapporsi disordinato cui si è finora assistito in molte aree¹⁹. La visione, una volta definita all'interno di un contesto partecipativo, deve poi essere comunicata e resa accessibile a tutti gli operatori, attraverso iniziative ad hoc in tutto il territorio, così da allargare quanto più possibile la sfera della partecipazione anche ai livelli locali.

- b) Sempre sul piano regionale, tale visione si deve poi tradurre in strategie con programmi definiti che facciano capire la direzione delle scelte che a livello regionale si vogliono privilegiare per costruire l'ecosistema.
- c) Sul piano locale, invece, occorre sviluppare la capacità di progettare iniziative di costruzione dell'offerta coerenti con

¹⁹ Si pensi al caso del principio di sostenibilità che, tra le altre cose, implica, sul piano ambientale, la necessità di ridurre il consumo di territorio, proprio nella prospettiva di conservarlo a beneficio delle future generazioni. La Regione Sardegna, già dal 2006 si è dotata di un Piano Paesistico Regionale (PPR) che rappresenta a livello italiano un esempio tra i più riusciti di intervento pubblico in questa direzione, soprattutto relativamente alla fascia costiera che è quella maggiormente sottoposta nei decenni passati a pesanti e discutibili interventi di urbanizzazione, se non a dei veri e propri scempi. Ora, a distanza di anni, ci sono forti pressioni, anche da parte di operatori turistici (costruttori edili e gruppi internazionali), per indebolire tale strumento di tutela attraverso la richiesta di deroghe alle volumetrie degli insediamenti esistenti (anche del 25%), motivati, tra le altre cose, dalla necessità di "destagionalizzare" la domanda turistica. D'altro canto, soprattutto le associazioni ambientaliste si chiedono, a giusto titolo, quale sia la correlazione tra aumento delle volumetrie, fossero anche tutte destinate alla realizzazione di servizi aggiuntivi (come le SPA) e la possibilità di spostare segmenti di domanda turistica dai periodi estivi a quelli di spalla o di bassa stagione. Analogamente c'è da chiedersi perché se uno dei fattori maggiormente attrattivi dell'isola sia rappresentato dalla esistenza di ampi spazi di natura incontaminata questi devono essere sottoposti a interventi di urbanizzazione per realizzare strutture ricettive in luoghi che sono attrattivi proprio per il loro aspetto ancora integro e selvaggio.

questa visione: senza un diretto e attivo coinvolgimento degli attori locali qualsiasi progetto di coordinamento dell'offerta è destinato a naufragare, come dimostra anche l'analisi riportata in questo libro.

In sintesi, la costruzione dell'ecosistema destinazione seppure prende origine in un punto specifico, poi ha bisogno di svilupparsi creativamente dal basso e non può essere imposta dall'alto, se non in una prospettiva di tipo *corporate*. I casi citati nel presente lavoro danno conto di una volontà che nasce in capo a diversi singoli operatori, prevalentemente privati, in cui sono proprio le risorse di collaborazione e apprendimento che favoriscono la nascita e l'implementazione di un progetto ecosistemico. In due casi, tuttavia, la lungimiranza dell'operatore pubblico ha permesso di avviare l'abbattimento di alcuni pregiudizi derivanti da precedenti esperienze fallimentari che avevano minato le basi della stessa coesistenza tra gli attori del territorio considerato. Ciò richiama l'attenzione sul fondamentale ruolo che compete all'organo di governo pubblico quale soggetto ispiratore di iniziative volte a trasformare un paese, come è emerso nel caso di Nughedu Welcome, in comunità. Nello stesso tempo, l'esperienza del Sinis e del Comune di Cabras ha mostrato che nonostante precedenti esperienze fallimentari, pur con non poca fatica e dispendio di energie, è possibile recuperare sia la voglia di collaborare che quella di imparare. Essere destinazione, pertanto, significa in molti casi, riuscire a diventare comunità, così da essere percepiti anche dal pubblico di potenziali viaggiatori alla ricerca di destinazioni autentiche.

Tra i limiti di questo studio c'è sicuramente quello riguardante la necessità di testare il modello di misurazione anche in altri contesti territoriali così da pervenire ad una generalizzazione dello stesso. Un secondo limite è costituito dal fatto che le risposte ottenute nell'analisi quantitativo-descrittiva sono appena sufficienti rispetto all'ampiezza del contesto esaminato e, sotto questo profilo, sarebbe interessante poter allargare la base dei

dati per procedere anche ad una successiva clusterizzazione per ambiti territoriali più ristretti così da avere una percezione del fenomeno della collaborazione e dell'apprendimento su scale di analisi governabili a livello locale. Un limite analogo riguarda le esperienze trattate nell'ultimo capitolo: i quattro casi presentati hanno valore esemplificativo e per arricchire la varietà delle situazioni riscontrabili sul campo sarebbe utile allargare anche questa casistica, magari estendendola anche a casi di manifesti insuccessi così da isolare ancora meglio le cause del fallimento da contrapporre alle cause del successo.

Possibili ulteriori linee di sviluppo di questa ricerca possono pertanto individuarsi proprio nella rimozione dei limiti poc'anzi descritti, oltre che nel processo di validazione delle scale utilizzate in questo lavoro i cui risultati sono prossimi alla pubblicazione.

Postfazione

*Barbara Argiolas**

Ringrazio Giuseppe per l'onore e l'onere che mi ha dato chiedendomi di chiudere con alcune considerazioni questo testo che a mio parere ha il merito, in un momento di semplificazioni concettuali, di far riflettere, di generare dubbi, di costringere il lettore a cambiare punto di vista e a modificare il paradigma tradizionale con cui ci si è approcciati al turismo in questi ultimi cinquant'anni. Un testo dove si parla di turismo con un approccio scientifico-economico integrato con un'ottica sociologica, che pone al centro dello sviluppo turistico di un territorio la responsabilità individuale e la corresponsabilità collettiva, del pubblico, delle imprese, delle comunità e propone un modello dove la destinazione turistica di successo nasce come plusvalore della sintesi di percorsi di consapevolezza, di condivisione di interessi, di bisogni e di obiettivi di tutti i soggetti coinvolti.

Dobbiamo fare uno sforzo per ritrovare un nuovo significato condiviso di "turismo". C'è chi ritiene possa essere la panacea di tutti i mali, la soluzione alla crisi economica, il futuro delle nostre comunità post industriali, lo strumento di lotta allo spopolamento delle zone interne della Sardegna e del nostro Paese,

¹ È imprenditrice nel settore della comunicazione e dell'organizzazione di eventi. Attualmente ricopre l'incarico di Assessore del Turismo, Artigianato e Commercio della Regione Autonoma della Sardegna ed è stata Assessore allo Sviluppo economico e Turismo del Comune di Cagliari.

una chimera cui appigliarsi in nome di un futuro che verrà. Lo misuriamo con il PIL generato, con le presenze ufficiali, stimando quelle non ufficiali, conteggiando gli occupati del comparto, cercando modelli da imitare.

In un mondo dove il turismo non è più solo l'acquisto di una camera d'albergo seppur bellissima, una spiaggia deserta, la visita al museo, attraverso un percorso scientifico rigoroso questo libro ci aiuta a tracciare nuovi processi che consentano di costruire efficaci modelli per uno sviluppo turistico sostenibile, modelli che hanno alla base la co-creazione di valore, l'autenticità e l'originalità della proposta di vacanza.

La prima vera sfida per tradurre questi processi nella realtà è trovare un modello di *governance*, cioè una modalità strategica e operativa per far lavorare insieme pubblico e privato, che sia capace di leggere, interpretare e ridisegnare il territorio di riferimento così da creare un'offerta autentica e originale, sostenerla con la promozione e renderla vendibile col marketing.

Nel mio ruolo di assessore regionale pro tempore ho provato a lavorare su questo obiettivo, in cui allo sviluppo economico sostenibile si affianchi anche quello sociale, con particolare attenzione a quel valore di comunità che caratterizza la Sardegna. Con la nuova legge sul turismo approvata a luglio 2017 abbiamo sancito la nascita della DMO, una regia centralizzata che mette insieme Regione, enti locali, operatori e imprese per valorizzare i progetti territoriali, individuare i segmenti forti, infrastrutturare un'offerta su nuove tipologie di turismo che attraggano flussi tutto l'anno, creare servizi e mettere chi fa impresa nelle condizioni di investire.

La sfida nel mercato globale è difficile e tocca tanti temi: non si può parlare di turismo sostenibile senza includere tutela del paesaggio e urbanistica, infrastrutture e trasporti, decoro urbano e lavori pubblici, ma anche capitale umano e formazione, agroalimentare, patrimonio culturale materiale e immateriale. Il turismo non è una fabbrica dove gli operai manovrano le macchine,

ma un sistema complesso nel quale le azioni si intrecciano su più livelli, si integrano con le realtà locali e gli imprenditori, si incrociano con le scelte politiche in ambiti come mobilità o cultura, definiscono ruoli e competenze di tutti gli attori in campo. Ed è, come evidenziato nel capitolo del libro dedicato ai casi di studio, proprio dalla collaborazione tra pubblico e privato che nascono le esperienze più interessanti e con prospettive a lunga gittata anche sotto il profilo della sostenibilità.

La Sardegna non è solo mare. È diventato quasi un luogo comune, poiché ripetuto come un mantra nei decenni scorsi, ma oggi finalmente mettiamo in campo azioni concrete per il superamento di una stagione di cinquanta giorni esclusivamente legata al balneare, che taglia fuori le zone dell'interno, non mette a frutto le potenzialità dei nostri territori e, a causa della grande concentrazione di flussi in un intervallo di tempo limitato, mette a rischio la sopravvivenza dell'ambiente.

Abbiamo infatti ben chiaro che l'ambiente non è e non può essere l'unico *asset* spendibile dalla Sardegna sul mercato turistico: c'è il paesaggio umano e quello produttivo, ci sono la nostra storia che ha lasciato testimonianze archeologiche uniche e originali, le nostre tradizioni e il nostro saper fare, tradizionale e contemporaneo, le nostre comunità perché sono soprattutto le persone a conferire ai luoghi la dimensione esperienziale che i viaggiatori oggi cercano. Su questi pilastri, lavoriamo in stretto contatto con imprese e enti locali per creare un'offerta competitiva, che non sia più ancillare rispetto al balneare e possa diventare effettivo attrattore di vacanza per segmenti in crescita sul mercato internazionale e capaci di generare nuove stagionalità come il turismo attivo, l'*outdoor*, il turismo religioso, quello enogastronomico, i borghi e i cammini religiosi.

Ed è questo il senso di una nuova idea di turismo che non parte dall'ambiente come attrattore separato dalla sua comunità o dalla vendita di una camera d'hotel: il turismo è oggi innanzitutto condivisione di visione di futuro per una economia reale

solida, dove non tutto è turismo, ma tutti possono concorrere in rete ad un progetto di sviluppo e al benessere delle nostre comunità con quanto a disposizione. Non esiste una ricetta magica per lo sviluppo, ma la strada da seguire è quella del lavoro costante coi territori e con le progettualità che sanno generare.

Indice delle tabelle, delle figure e degli approfondimenti

Indice delle Figure

Figura 1	I pilastri delle interazioni per la co-creazione di valore	52
Figura 2	Interazione tra impresa e consumatore	54
Figura 3	Il ruolo delle risorse nel processo di creazione di valore	71
Figura 4	Matrice delle disponibilità alla co-creazione	85
Figura 5	Le dimensioni della collaborazione	92
Figura 6	Le dimensioni dell'apprendimento	98
Figura 7	La relazione tra capacità operanti e valore co-creato misurato come performance di mercato	153
Figura 8	La misura del dialogo percepito	162
Figura 9	La misura dell'accesso percepito	163
Figura 10	La misura dell'assunzione di responsabilità percepita	164
Figura 11	La misura della trasparenza percepita	165
Figura 12	La percezione sulle attività volte a favorire l'acquisizione di conoscenze	166
Figura 13	La percezione sulle attività volte a favorire l'assimilazione di conoscenze	167
Figura 14	La percezione sulle attività volte a favorire la trasformazione di conoscenze in progetti di cambiamento	168

Figura 15	La percezione sulle attività volte a favorire lo sfruttamento di conoscenze in cambiamenti realizzati	169
Figura 16	La percezione sul miglioramento delle performance di mercato derivanti da processi di collaborazione e apprendimento	170
Figura 17	Recensione lasciata da un ospite della struttura Marina di Castello	180
Figura 18	Dati demografici di coloro che seguono la fan page per genere e classe di età (ottobre 2017)	229

Indice delle Tabelle

Tabella 1	Dimensioni e item del modello DART	93
Tabella 2	Capacità di assorbimento e relativi item nel campo del settore alberghiero	99
Tabella 3	Item del modello DART relativi alla misurazione del grado di collaborazione	156
Tabella 4	Item relativi alla misurazione delle capacità di apprendimento	157
Tabella 5	Anagrafica dei rispondenti al questionario	160
Tabella 6	Soggetti partecipanti all'Associazione Cagliari Charming Accommodation	183
Tabella 7	Attività finalizzate a garantire la collaborazione all'interna	188
Tabella 8	La propensione alla collaborazione nell'Associazione Cagliari Charming Accommodation	190
Tabella 9	La percezione dell'apprendimento nell'Associazione Cagliari Charming Accommodation	192
Tabella 10	Comportamenti considerati determinanti per il successo dell'Associazione Cagliari Charming Accommodation	193

Tabella 11	Elenco dei partner della rete Ecoturismo Alghero	198
Tabella 12	Attività finalizzate a garantire la collaborazione all'interno alla rete	199
Tabella 13	Informazioni e altre risorse messe a disposizione degli attori della rete	200
Tabella 14	Sintesi dei principali risultati conseguiti	202
Tabella 15	La propensione alla collaborazione nella Rete Ecoturismo Alghero	203
Tabella 16	La percezione dell'apprendimento nella Rete Ecoturismo Alghero	204
Tabella 17	Comportamenti considerati determinanti per il successo della Rete Ecoturismo Alghero	206
Tabella 18	Priorità e misure del programma ENPI 2007-2013	209
Tabella 19	Partner coinvolti nel progetto e rispettivo ruolo	211
Tabella 20	Sintesi dei risultati conseguiti attraverso il progetto (marzo 2015-marzo 2017)	218
Tabella 21	La propensione alla collaborazione nell'ambito del progetto S&T Med	220
Tabella 22	La percezione dell'apprendimento relativamente alle attività di formazione del progetto S&T Med	221
Tabella 23	Comportamenti considerati determinanti per il successo del Progetto S&T Med	222
Tabella 24	Sintesi del lavoro svolto dal Rural Lab	226
Tabella 25	I principali risultati finora conseguiti	230
Tabella 26	La propensione alla collaborazione nell'Associazione Nughedu Welcome	232
Tabella 27	La percezione dell'apprendimento nell'Associazione Nughedu Welcome	234
Tabella 28	Comportamenti considerati determinanti per il successo dell'Associazione Nughedu Welcome	235

Tabella 29	Analisi incrociata dei principali indicatori utilizzati per valutare le esperienze di collaborazione e apprendimento	237
Tabella 30	Confronto delle percezioni riguardanti le dimensioni della collaborazione e dell'apprendimento	242

Indice degli approfondimenti

La rilevanza di una teoria scientifica	43
Il significato della co-creazione di valore nel rapporto medico-paziente	48
Il modello culturale	119
Il framework esperienziale	120
Il focus esperienziale	120
Quando una birra diventa ambasciatrice del territorio: il caso Ichnusa	125
Il gruppo Alpitour	129
Le guide di Lonely Planet	137
Un esempio di piattaforma di contatto per il destination management: Destination4you	146

Bibliografia

- Alter, C., Hage, J. (1993), *Organizations Working Together*, London: Sage Publications.
- Antonietti, A. (1994), *Il pensiero efficace, metodi e tecniche per la soluzione creativa dei problemi*, Franco Angeli, Milano.
- Atzeni, M., Del Chiappa, G., Melis, G. (2018), La definizione del concetto di autenticità nelle destinazioni turistiche: un approccio fondato sul laddering. *Micro & Macro Marketing*. In corso di stampa.
- Auh, S., Bell, S.J., McLeod, C.S., & Shih, E. (2007), Co-production and customer loyalty in financial services, *Journal of retailing*, 83(3), 359-370.
- Babin, B. J., Darden, W. R., & Griffin, M. (1994), Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value, *Journal of consumer research*, 20(4), 644-656.
- Bagozzi, R. P. (1984), A prospectus for theory construction in marketing, *The Journal of Marketing*, 11-29.
- Bagozzi, R. P., Edwards, E. A. (2000), Goal-striving and the implementation of goal intentions in the regulation of body weight, *Psychology and Health*, 15(2), 255-270.
- Ballantyne, D., Varey, R.J. (2006), Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, *Marketing theory*, 6(3), 335-348.
- Barile, S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*, ARNIA, Salerno.
- Barile, S. (2006), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- Barile, S. (2009), *Management sistemico vitale*, Giappichelli, Torino.
- Barile, S. (2012), L'approccio sistemico vitale per lo sviluppo del territorio, *Sinergie Italian Journal of Management*, (84), 47-87.

- Barile, S., Golinelli, G.M. (2008), *Modalità e limiti dell'azione di governo del territorio in ottica sistemica*, in Barile, S. (a cura di), *L'impresa come sistema. Contributi sull'Approccio Sistemico Vitale (ASV)*, Giappichelli, Torino.
- Barile, S., Polese, F. (2010), Smart service systems and viable service systems: Applying systems theory to service science, *Service Science*, 2(1-2), 21-40.
- Barile, S., Saviano, M.L. (2010), A new perspective of systems complexity in service science, *Impresa Ambiente Management*, Vol. 4, N. 3, 375-414.
- Barile, S., Saviano, M.L. (2013), An Introduction to a Value Co-Creation Model. Viability, Syntropy and Resonance in Dyadic Interaction, *Syntropy* (2), 69-89.
- Barile, S., Saviano, M., Polese, F., & Di Nauta, P. (2012), *Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale*, XXIV Convegno annuale di Sinergie, *Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, 18-19 ottobre 2012 – Università del Salento (Lecce), ISBN 978-88-907394-0-8.
- Berman, M. (1970), *The Politics of Authenticity*, London: Allen.
- Bertalanffy Von, L. (1969), *General system theory: foundations, development, applications* (Revised Edition).
- Bieger, T. (1992), *Management einer Bergbahnunternehmung: Umfeld, Strategie, Betrieb*, Ruedge chur.
- Bieger, T. (1997a), *Destinationsmanagement*, 2, Aufl., München/Wien.
- Bieger, T. (1997b), Von der Gastfreundlichkeit zum professionellen Dienstleistungsprozess, in *Die Unternehmung* 3/97.
- Bieger, T. (1998), Reengineering destination marketing organisations: The case of Switzerland, *The Tourist Review*, 53(3), 4-17.
- Blalock, H.M. (1971), Causal models involving unmeasured variables in stimulus-response situations, *Causal models in the social sciences*, 335-347.
- Bollen, K., & Lennox, R. (1991), Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective, *Psychological bulletin*, 110(2), 305.
- Bruni, L., Zamagni, S. (2004), *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna.
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Tourism management*, 21(1), 97-116.

- Busacca, B., Costabile, M., & Ancarani, F. (2004), *Prezzo e valore per il cliente*, Etas, Milano.
- Busser, J.A., & Shulga, L.V. (2018), Co-created value: Multidimensional scale and nomological network, *Tourism Management*, 65, 69-86.
- Carrubbo, L. (2013), *La Co-creazione di valore nelle destinazioni turistiche*, Rirea.
- Carrus, P.P., & Melis, G. (2006), *L'innovazione delle scelte strategiche in condizioni di crescente complessità. Risorse, processi e competenze per la creazione di valore nel nuovo scenario*, Vol. 122, Franco Angeli.
- Casarin, F. (2007), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli, Torino, vol. 1.
- Caselli, L. (2005), La responsabilità sociale dell'impresa tra democrazie e mercato, *Sinergie*, maggio-agosto, n. 67.
- Castaldo, S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Il Mulino, Bologna.
- Casula, F. (2016), *Carlo Felice e i tiranni sabaudi*, Edizioni Parteolla, Dolianova.
- Casula, F.C. (2017), *Storia breve di Sardegna*, Carlo Delfino Editore, Sassari.
- Ceccarini, L. (2008), *Consumare con impegno. La politica quotidiana tra botteghe del mondo e supermercato*, Laterza, Bari.
- Chang, H.H., Wang, Y.H., & Yang, W.Y. (2009), The impact of e-service quality, customer satisfaction and loyalty on e-marketing: Moderating effect of perceived value, *Total Quality Management*, 20(4), 423-443.
- Chen, C.F., & Tsai, M.H. (2008), Perceived value, satisfaction, and loyalty of TV travel product shopping: Involvement as a moderator, *Tourism management*, 29(6), 1166-1171.
- Chen, C.F., & Chen, F.S. (2010), Experience quality, perceived value, satisfaction and behavioral intentions for heritage tourists, *Tourism management*, 31(1), 29-35.
- Chien, S.H., & Chen, J.J. (2010), Supplier involvement and customer involvement effect on new product development success in the financial service industry, *The Service Industries Journal*, 30(2), 185-201.
- Churchill Jr, G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of marketing research*, 64-73.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A. (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Constable, J. (1980), *Business strategy*, Cranfield School of Management, Cranfield, Unpublished paper.
- Constantin, J.A. e Lusch R.F. (1994). *Understanding Resource Management*. Oxford, OH: The Planning Forum.
- Converse, P.D. (1921), *Marketing Methods and Politics*, New York: Prentice Hall.
- Costabile, M. (1996), *Misurare il valore per il cliente*, Utet, Torino.
- Dagnino, G. B. (2005), *I paradigmi dominanti negli studi di strategia d'impresa: fondamenti teorici e implicazioni manageriali*, Giappichelli, Torino.
- Dall'Ara, G. (2003), *Comunicazione e marketing*, Franco Angeli, Milano.
- Dalli, D. (2010), Produzione, distribuzione e appropriazione del valore di mercato: il ruolo del consumatore, *International Marketing Trends Conference*, Venice, 21st-23rd January.
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy*, The Free Press, New York.
- Del Baldo, M. (2014), Contratto di rete e turismo: la collaborazione aziendale come driver della competitività del settore e del territorio. Un'analisi delle prime esperienze, *Rivista di Scienze del turismo*, 2, 71-116.
- Della Corte, V., & Sciarelli, S. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- De Kerckhove, D. (1997), *Connected Intelligence: The Arrival of the Web Society*, Somerville House Books, Toronto.
- De Michelis, G. (1995), *A che gioco giochiamo?: Linguaggio, organizzazione, informatica*, Guerini e Associati.
- DeVellis, R. F. (2016), *Scale development: Theory and applications* (Vol. 26), Sage publications, Fourth Edition.
- Dholakia, U.M., Blazevic, V., Wiertz, C., & Algesheimer, R. (2009), Communal service delivery: How customers benefit from participation in firm-hosted virtual P3 communities, *Journal of Service Research*, 12(2), 208-226.
- Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001), Index construction with formative indicators: An alternative to scale development, *Journal of marketing research*, 38(2), 269-277.
- Dong, B., Evans, K.R., & Zou, S. (2008), The effects of customer participation in co-created service recovery, *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137.
- Doyle, P. (2000), Value-based marketing, *Journal of Strategic Marketing*, 8(4), 299-311.

- Droge, C., Stanko, M.A., & Pollitte, W.A. (2010), Lead users and early adopters on the web: the role of new technology product blogs, *Journal of product innovation management*, 27(1), 66-82.
- Duck, S. (1994), *Meaningful relationships: Talking, sense, and relating*, Sage Publications, Inc.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005), Service portraits in service research: a critical review, *International journal of service industry management*, 16(1), 107-121.
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2010), Design dimensions of experience rooms for service test drives: case studies in several service contexts, *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 312-327.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ejarque, J. (2016), Le DMO e gli enti del turismo italiani sono destinati a sparire?, *Fourtourism* blog <http://www.fourtourismblog.it/le-dmo-gli-enti-del-turismo-italiani-destinati-sparire/>
- Fallowfield, L. (1996), Quality of quality of life data, *Lancet*, 348, 421-422.
- Fasoli, D.(2009), *Fabrizio De André. Passaggi di tempo*, Coniglio Editore, Roma.
- Firat, A. F., & Dholakia, N. (2006), Theoretical and philosophical implications of postmodern debates: some challenges to modern marketing, *Marketing theory*, 6(2), 123-162.
- Fisher I.N. (1911), *The purchasing power of money*, MacMillan, New York.
- Fisk, R.P., Brown, S.W., & Bitner, M.J. (1993), Tracking the evolution of the services marketing literature, *Journal of retailing*, 69(1), 61-103.
- Flagestad, A., & Hope, C.A. (2001), Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism management*, 22(5), 445-461.
- Frías Jamilena, D. M., Polo Peña, A. I., & Rodríguez Molina, M. Á. (2017), The Effect of Value-Creation on Consumer-Based Destination Brand Equity, *Journal of Travel Research*, 56(8), 1011-1031.
- Friedman, M. (1992), Do old fallacies ever die?, *Journal of Economic Literature*, vol. 30(4), 2129-2132.
- Fyall, A., Callod, C., & Edwards, B. (2003), Relationship marketing: The challenge for destinations, *Annals of tourism research*, 30(3), 644-659.

- Gale, B., & Wood, R. C. (1994), *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*, Simon and Schuster.
- Galgano, A. (1990), *La qualità totale*, Il sole 24 Ore.
- Gallarza, M.G., & Saura, I.G. (2006), Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour, *Tourism management*, 27(3), 437-452.
- Gallino, L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Einaudi, Torino.
- Gallino, L. (2006), L'irresponsabilità dei manager e il nuovo modello di impresa, *Culture e impresa*, Fondazione Ansaldo, Centro per la cultura di impresa, Rivista on-line, n. 4, novembre.
- Gawer, A. (2009), *Platform dynamics and strategies: from products to services*, *Platforms, markets and innovation*, 45, 57.
- Gertler, P.J. (1988), A latent-variable model of quality determination, *Journal of Business & Economic Statistics*, 6(1), 97-104.
- Golinelli, C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi*, G. Giappichelli, Torino.
- Golinelli, C.M., Trunfio, M., & Liguori, M. (2006), Governo e marketing del territorio, *Sinergie, Rapporti di ricerca*, 2(23), 17-43.
- Golinelli, G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa: Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- Golinelli, G.M. (2010), *Viable Systems Approach (VSA). Governing Business Dynamics*, Cedam, Padua.
- Golinelli, G. M. (2011), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Golinelli, G.M., Barile, S., Spohrer, J., & Bassano, C. (2015, August), *The evolving dynamics of service co-creation in a viable systems perspective*, Toulon-Verona Conference "Excellence in Services".
- Golinelli, G.M., Proietti, L., Vagnani, G. (2011), *L'azione di governo tra competitività e consonanza*, in Golinelli, G.M. (2011), *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa*, Volume II, seconda edizione, Cedam, Padova.
- Grönroos, C. (1997), Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies, *Journal of marketing management*, 13(5), 407-419.
- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, West Sussex, UK: John Wiley & Sons.

- Guatri, L. (1991), *La teoria di creazione del valore. Una via europea*, Egea, Milano.
- Hazel Hahn, H. (2012), The Flâneur, the Tourist, the Global Flâneur, and Magazine Reading as Flânerie, *Dix Neuf*, 16(2), 193-210.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015), The dark side of customer co-creation: exploring the consequences of failed co-created services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 279-296.
- Hirschman, E. C. (1980), Innovativeness, novelty seeking and consumer creativity, *Journal of Consumer Research*, 7, 283-295.
- Hirschman, E. C. e M. B. Holbrook (1982), Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46 (3), 92-101.
- Hoch, S., & Deighton J. (1989), Managing What Consumers Learn from Experience, *Journal of Marketing*, 53 (April), 1-20.
- Holbrook, M.B. (Ed.) (1999), *Consumer value: a framework for analysis and research*, Psychology Press.
- Holbrook, M.B. e Hirschman E.C. (1982), The Experiential Aspects of Consumption, Consumer Fantasies, Feelings, and Fun, *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Homans, G.C. (1950), *The Human Group*, New York, Harpers.
- Howard, J.A.S., & Jagdish, N. (1969), *The theory of buyer behavior* (No. 658.834 H6).
- Hunt, S. D. (2000), *A general theory of competition: Resources, Competences, Productivity, Economic growth*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jamal, T.B., & Getz, D. (1995), Collaboration theory and community tourism planning, *Annals of tourism research*, 22(1), 186-204.
- Karababa, E., & Kjeldgaard, D. (2014), Value in marketing: Toward sociocultural perspectives, *Marketing Theory*, 14(1), 119-127.
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012), Linking service-dominant logic and strategic business practice: A conceptual model of a service-dominant orientation, *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38.
- Kaspar, C. (1995), *Management im Tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und Organisationen* (2 vollständig und überarbeitete und ergänzte Auflage), vol. 13. Bern: Verlag Paul Haupt.

- Kaye, A. R. (2012, December), Computer supported collaborative learning, *Computer supported collaborative learning*, vol. 128, 125-144.
- Keller, P. (2000), *Le organizzazioni turistiche nazionali a una svolta*. H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), Destination Management, Touring University Press, Milano.
- Kerstetter, D., & Cho, M.H. (2004), Prior knowledge, credibility and information search, *Annals of Tourism Research*, 31(4), 961-985.
- Kim, J. H., Ritchie, J.B., & McCormick, B. (2012), Development of a scale to measure memorable tourism experiences, *Journal of Travel Research*, 51(1), 12-25.
- Kim, L. (1997), *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*, Harvard Business Press.
- Kluckhohn C. (1951), *Values and value orientations in the theory of action*, in Parson e Shils E.A. (Eds.), *Towards a general theory of action*, Cambridge, Harvard University Press., 388-433.
- Koestler, A. (1966), *The act of creation*, London: Hutchinson.
- Kotler, P., Keller, K.L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014), *Marketing management 14/e*, Pearson.
- Kozak, M. (2001), Repeaters' Behavior at Two Distinct Destinations, *Annals of Tourism Research*, 28 (3): 784-807.
- Kuhn, T. (1999), *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Edizione originale 1962.
- Lambin, J.J., Galvagno, M., & Tesser, E. (2012), *Market-driven management: marketing strategico e operativo*, McGraw-Hill, Milano.
- Lazarus, D., Krishna, A., & Dhaka, S. (2014), Co-creation Willingness Matrix and Capability Continuum for Classification and Scaling of Services, *Journal of Global Marketing*, 27(4), 213-225.
- Lee, C.K., Yoon, Y.S., & Lee, S.K. (2007), Investigating the relationships among perceived value, satisfaction, and recommendations: The case of the Korean DMZ, *Tourism management*, 28(1), 204-214.
- Lehto, X.Y., O'Leary J.T., and Morrison A.M. (2004), The Effects of Prior Experience on Vacation Behavior, *Annals of Tourism Research*, 31 (4): 801-18.
- Leiper, N. (1990), Tourist attraction systems, *Annals of tourism research*, 17(3), 367-384.
- Leiper, N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K.K., & Hua, Z. (2013), The impact of IT capabilities

- on firm performance: The mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility, *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.
- Löbler, H. (2013), Service-dominant networks: An evolution from the service-dominant logic perspective, *Journal of Service Management*, 24(4), 255-282.
- Lombardo, G. (2005), Creazione di valore, performance e Responsabilità Sociale delle Imprese (RSI). *Impresa Progetto*, Rivista on-line del DITEA, Dipartimento di Tecnica e Economia dell'Università degli Studi di Genova, N. 3, ISSN 1824-3576.
- Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2006), Service-dominant logic as a foundation for a general theory, *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, 406.
- Lusch, R.F., & Vargo, S.L. (2014), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, Debate, and Directions*, Routledge.
- Lusch, R.F., Vargo, S.L., & O'Brien, M. (2007), Competing through service: Insights from service-dominant logic, *Journal of retailing*, 83(1), 5-18.
- Malthus, T.R. (1798), *An Essay on the Principle of Population, as it Affects the Future Improvement of Society, with Remarks on the Speculations of Mr. Godwin, M. Condorcet, and Other Writers*. The Lawbook Exchange, Ltd.
- Mangiameli, S. (2009), *Autodeterminazione: diritto di spessore costituzionale? Relazione tenuta al IV Laboratorio Sublacense su La comunità familiare e le scelte di fine vita*, Abbazia di Santa Scolastica, Subbiaco.
- Martini, U. (2010), *Destinazione turistica e territorio*, in Franch, M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche: metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano, 23-58.
- Mathieu, V. (2005), Vivere la speranza, *Nuovi Studi Politici*, 3, 4.
- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016), The effect of co-creation experience on outcome variable, *Annals of Tourism Research*, 57, 62-75.
- Mathwick, C., Malhotra, N., & Rigdon, E. (2001), Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment, *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- Mazursky, D. (1989), Past Experience and Future Tourism Decisions, *Annals of Tourism Research*, 16 (3): 333-44.
- McCull-Kennedy, J.R., Vargo, S.L., Dagger, T.S., Sweeney, J.C., & Kasteren, Y.V. (2012), Health care customer value cocreation practice styles, *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.

- Melis, G. (1999), *Competitività e adeguamento strategico nelle imprese: la rilevanza di un' idonea rete normativo comportamentale*, Cedam, Padova.
- Melis, G., Carrus, P.P., Atzeni, M., Marras, F. (2014), La percezione della territorializzazione di una marca: il caso Ichnusa, Short paper, XII Convegno SIM sul tema "Food Marketing: mercati, filiere, sostenibilità e strategie di marca", Modena, 18-19 settembre. ISBN 978-88-907662-2-0.
- Melis, G., McCabe, S., Del Chiappa, G. (2015), *Conceptualizing the value co-creation challenge for tourist destinations: a supply side perspective*, Correia, A., Kozak, M., Fyall, A., Gnoth, J., (a cura di), *Marketing Places and Spaces Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, vol. 10, p. 75-89, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, ISBN: 9781784419400, doi: 10.1108/S1871-317320150000010006.
- Mill, J. S. (1843), *System of logic*, London: Longmans, Green, Reader, and Dyer.
- Mintzberg, H. (1987), *Crafting strategy* (pp. 66-75), Boston, MA, USA: Harvard Business School Press.
- Modigliani, F., Miller, M. (1958), The cost of capital, corporation finance and the theory of investment, *The American Economic Review*, June, pp. 161-97.
- Morace, F. (Ed.) (2008), *Consum-Autori. Le generazioni come imprese creative-Consum-Authors. The generations as creative enterprises*, Libri Scheiwiller.
- Müller, H.R., Kramer, B., & Krippendorf, J. (1991), *Freizeit und Tourismus*, Bern
- Napolitano, M.R. (2000), *Dal Marketing Territoriale alla Gestione Competitiva del Territorio*, Napoli, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Napolitano, M.R. (Ed.) (2010), *Comportamento e Soddisfazione del turista. I risultati di una ricerca in Campania*, Franco Angeli, Milano.
- Napolitano, M.R., De Nisco, A. (2005), Vantaggio competitivo territoriale e configurazioni distrettuali nel turismo. Il ruolo e le potenzialità del cluster, in *Nuovi Turismi e Politiche di Gestione della Destinazione*, Milano, Franco Angeli, pp. 229-267.
- Napolitano, M.R., De Nisco, A. (2007), *Marketing Turistico e Destination Branding. Lezioni da alcune esperienze internazionali*, in Bencardino F., Prezioso M. (a cura di), *Geografia del turismo*, Milano, McGraw-Hill, pp. 253-284.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995), *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford university press.
- Normann, R. (1984), *Service management* (pp. 131-146), Chichester: Wiley.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory* (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R.L., & Swan, J.E. (1989), Consumer perceptions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach, *The Journal of Marketing*, 21-35.
- O' Cass, A., & Ngo, L. V. (2011), Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance, *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- Paniccia, P. (Ed.) (2006), *Creazione e valorizzazione della conoscenza in impresa*, Aracne.
- Parasuraman, A. (1997), Reflections on gaining competitive advantage through customer value, *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 154.
- Pencarelli, T., Forlani, F. (2010), *Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in Pencarelli T. (a cura di), *Lecture di economia a management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche.
- Peter, J. P. (1979), Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices, *Journal of marketing research*, 6-17.
- Peters, L. D. (2016), Heteropathic versus homopathic resource integration and value co-creation in service ecosystems, *Journal of Business Research*, 69(8), 2999-3007.
- Peters, L.D., Löbner, H., Brodie, R.J., Breidbach, C.F., Hollebeek, L.D., Smith, S.D., Varey, R.J. (2014), Theorizing about resource integration through service-dominant logic, *Marketing Theory*, 14(3), 249-268.
- Pezzano, A. (2015), *DMO fai la cosa giusta?*, Officina Turistica, 20 ottobre, <http://www.officinaturistica.com/2015/10/dmo-fai-la-cosa-giusta/>.
- Pezzano, A. (2016), *Piccole destinazioni e marketing*, Officina Turistica, 2 maggio, (<http://www.officinaturistica.com/2016/05/piccole-destinazioni-marketing/>).
- Pine, B.J., & Gilmore, J.H. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Etas, Milano (edizione originale 1999).
- Polese, F., & Di Nauta, P. (2013), A viable systems approach to relationship management in SD logic and service science, *DBW*, 73, 2.

- Pollarini A. (2011), *Dal prodotto all'esperienza turistica*, in Rossi A., Goetz M. (2011), *Creare offerte turistiche vincenti con Tourist Experience Design*, Hoepli, Milano.
- Porter, M. (1980), *Corporate strategy*, New York, NY.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York.
- Prahalad, C.K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (May-June), 79-91.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2000), Co-opting customer competence, *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004a), *The future of competition: Co-Creating unique value with consumer*, Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004b), Co-creation experiences: the next practice in value creation, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, 3.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004c), Co-creating unique value with consumers, *Strategy & Leadership*, vol. 32, 3: 4-9.
- Prebensen, N. K., Woo, E., & Uysal, M. S. (2014), Experience value: Antecedents and consequences, *Current Issues in Tourism*, 17(10), 910-928.
- Raimondo, M. A., & Miceli, G. N. (2005), La concettualizzazione e la misurazione del valore per il cliente, *Mercati e competitività*, Franco Angeli, n. 2, Milano.
- Raju, P.S., & Reilly, M.D. (1980), Product familiarity and information processing strategies: An exploratory investigation, *Journal of Business Research*, 8(2), 187-212.
- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. J. (2010), *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*, Simon and Schuster.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2014), *The co-creation paradigm*, Stanford University Press.
- Randall, W.S., Gravier, M.J., & Prybutok, V.R. (2011), Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation? *Journal of Strategic Marketing*, 19(01), 3-24.
- Ranjan, K.R., & Read, S. (2016), Value co-creation: concept and measurement, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Rappaport, A. (1997), *La strategia del valore: le nuove regole della performance aziendale*, terza edizione, FrancoAngeli, Milano (Edizione originale: *Creating Shareholder Value. The New Standard for Business Performance*, The Free Press, New York, 1986).

- Rickly-Boyd, J. M. (2012), Authenticity & aura: A Benjaminian approach to tourism, *Annals of Tourism Research*, 39(1), 269-289.
- Rifkin, J. (2000), *L'era dell'accesso. La rivoluzione della new economy*, Oscar-Mondadori, Milano.
- Roggeveen, A.L., Tsiros, M., & Grewal, D. (2012), Understanding the co-creation effect: when does collaborating with customers provide a lift to service recovery?, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(6), 771-790.
- Rossi, A., Goetz, M. (2011), *Creare offerte turistiche vincenti con Tourist Experience Design*, Hoepli, Milano.
- Rossi, C. (2014), *Marketing collaborativo e online value co-creation. L'impresa e la sfida del consumatore produttivo*, Franco Angeli, Milano.
- Rullani, E. (2004), *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma.
- Rumelt, R.P. (1987), *Theory, strategy, and entrepreneurship*, in Rumelt, R.P., & Teece, D.J. (1987), *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal. Theory, Strategy, and Entrepreneurship*, Ballinger, Cambridge, MA, 137-158.
- Rumelt, R.P., Schendel, D.E., & Teece, D. J. (Eds.) (1994), *Fundamental issues in strategy: A research agenda*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Scott, R.W. (1981), *Organizations. Rational, natural, and open systems*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (Trad. It: *Le Organizzazioni*, Il Mulino, Bologna, 1985).
- Sheth, J.N., Newman, B.I., & Gross, B.L. (1991), Why we buy what we buy: A theory of consumption values, *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Shostack, G.L. (1977), Breaking free from product marketing, *The Journal of Marketing*, 73-80.
- Sicca, L. (2000), Le risorse e le competenze come fattori di sviluppo del territorio, in *Rassegna Economica*, n. 1.
- Smith, A. (1973), *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* [titolo originale: *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*](1776), Isedi, Milano.
- Spector, P. E. (1992), *Summated rating scale construction: An introduction* (No. 82), Sage.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016), Actor engagement as a microfoundation for value co-creation, *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017.

- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001), Consumer perceived value: The development of a multiple item scale, *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 27-43.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I., & Rahman, S. A. (2016), Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24-35.
- Tagliagambe, S., & Usai, G. (1994), *L'impresa tra ipotesi, miti e realtà: fondamenti metodologici del management*, Isedi, Milano.
- Tamma, M. (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*. Franch M. (a cura di). *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- Thomas, L. D., Autio, E., & Gann, D. M. (2014), Architectural leverage: putting platforms in context, *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 198-219.
- Thomas, R., Wood, E. (2014), Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector, *Tourism Management*, 45:39-48.
- Ugolini, G.M. (2015), La Costa Smeralda e l'invenzione del turismo in Sardegna, in Treccani.it – L'Italia e le sue regioni, http://www.treccani.it/enciclopedia/la-costa-smeralda-e-l-invenzione-del-turismo-in-sardegna_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/
- UNWTO, Think Tank, 02-04.12.2002, <http://destination.unwto.org/content/conceptual-framework-0>
- Usai, G. (1972), *Teoria generale dei sistemi e cibernetica in economia d'azienda*, Annali della Facoltà di "economia e commercio", 1973.
- Usai, G. (1990), *L'efficienza nelle organizzazioni*, UTET, Torino.
- Valdani, E. (1989), *Pricing: tattiche e strategie per definire con successo il prezzo di vendita*, Etaslibri, Milano.
- Valdani, E., Busacca, B., & Costabile, M. (1994), *La soddisfazione del cliente. Un'indagine empirica sulle imprese italiane*, Egea, Milano.
- Vargo, S. L. (2007), On a theory of markets and marketing: from positively normative to normatively positive, *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(1), 53-60.

- Vargo, S.L., & Lusch, R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2011), It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market, *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S.L., & Lusch, R.F. (2016), Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23.
- Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008), On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Verleye, K. (2015), The co-creation experience from the customer perspective: its measurement and determinants, *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
- Vicari, S. (2008), Conoscenza e impresa, *Sinergie*, n. 76: 44-66.
- Weiermair, K., & Rädler, M. (1994), *Development and change of winter tourism in the Austrian Alps: Results form an empirical enquiry* (working paper), Innsbruck: Institute of Tourism and Service Economics, University of Innsbruck.
- Wenger, E. (1998), *Communities of practice: learning, meaning, and identity*, New York: Cambridge University Press.
- Wenger, E. (2011), *Communities of practice: A brief introduction*, University of Oregon.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1995), The resource-based view of the firm: Ten years after, *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wieland, H., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S.L. (2015), Extending actor participation in value creation: an institutional view, *Journal of Strategic Marketing*, 1-17.
- Williamson, O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.
- Wirtz, D., Kruger J., Scollon C.N., and Diener E. (2003), What To Do on Spring Break? The Role of Predicted, On-line, and Remembered Experience in Future Choice, *Psychological Science*, 14: 520-24.

- Woodall, T. (2003), Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis, *Academy of marketing science review*, 2003, 1.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013), Customer value co-creation behavior: Scale development and validation, *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284.
- Zahra, S.A., & George, G. (2002), Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension, *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zamagni S. (2006), *L'economia come se la persona contasse: Verso una teoria economica relazionale*, Università degli Studi di Bologna, Working Paper n.32.
- Zappa, G. (1946), *Il reddito d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *The Journal of marketing*, 2-22.
- Zhu, Y. (2012), Performing heritage: Rethinking authenticity in tourism, *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1495-1513.
- Zimmermann, E. W. (1951), *World resources and industries*. New York: Harper and Row.
- Zorino, M.R. (2006), *Il consumatore*, Cleup.

Hanno scritto nella Collana punto org

www.puntoorg.net

1. L.M. Sicca (a cura di)¹, *Leggere e scrivere organizzazioni. Estetica, umanesimo e conoscenze manageriali* (Postfazione, F. Piro), 2010
2. L.M. Sicca, *Alla fonte dei saperi manageriali. Il ruolo della musica nella ricerca per l'innovazione e per la formazione delle risorse umane*, 2012
3. A. Di Scipio, *Pensare le tecnologie del suono e della musica* (Prefazione, R. Diana), 2012
4. R. Musto, *Scienza Natura Cambiamento* (Prefazione, M. Nicodemi), 2012
5. R. Musto, *L'assoluto e le cose* (Prefazione, C. Albarella; Postfazione, G. Imbruglia), 2013
6. Aa.Vv.², *I linguaggi dell'organizzare. Musica e testo tra dono e disinteresse*, 2013
7. B. Masiello, *Fiducia nelle reti. Strategie per la crescita nei mercati internazionali delle PMI* (Prefazione, F. Izzo), 2013
8. Aa.Vv.³, *Tavola rotonda. Umanesimo del management attraverso gli occhi dell'altro*, 2013
9. M. Calcagno, *Narrare terre di mezzo. Management arte design* (Prefazione, S. Facciopieri; Postfazione, A. Comacchio), 2013
10. R. Diana, *Disappartenenza dell'Io*, (Prefazione, L.M. Sicca), 2014

¹ Con scritti di *Per Olof Berg e Kristian Kreiner, Robert W. Witkin, Barbara Czarniawska e Carl Rhodes, Ken Starkey e Sue Tempest, John Hendry, Karin Knorr Cetina*.

² Con scritti di *Luigi Maria Sicca, Umberto di Porzio, Rosario Diana, Agostino Di Scipio, Mariella De Simone, Bernardo Maria Sannino, Chiara Mallozzi, Lorenzo Pone, Giancarlo Turaccio*.

³ Con scritti di *Luigi Maria Sicca, Francesco Izzo, Maura Striano, Giulia Dell'Aquila, Felice Casucci, Francesco Perillo, Rosario Diana, Paola Giampaolo, Davide Bizjak, Gilberto-Antonio Marselli, Franco Vitelli, Maria Rosaria Napolitano*.

11. Aa.Vv.^{iv}, *Sergio Piro. Maestri e allievi*, 2014
12. F.D. Perillo (a cura di)^v, *Impresa imperfetta*, 2014
13. L.M. Sicca, L. Zan (a cura di)^{vi}, *Management Arti Culture. Resoconto del primo anno del GSA - Accademia Italiana di Economia Aziendale*, 2014
14. M. Iaccarino, *Un mondo assetato. Come il bisogno di acqua plasma la civiltà* (Prefazione, F.P. Casavola; Postfazione, A. Giannola), 2015
15. F. Piro, *Manuale di educazione al pensiero critico. Comprendere e argomentare* (Prefazione, T. De Mauro), 2015
16. F. D'Errico, *Fuor di metafora. Sette osservazioni sull'improvvisazione* (Prefazione, P. de Vita; Postfazione, M. Maldonato), 2015
17. E. Mollona, *Computer Simulation in Social Sciences. A logic of enquiry* (Foreword, G. Colombo; Afterword, D. Secchi), 2015
18. S. Oliverio, L.M. Sicca, P. Valerio^{vii}, *Transformare le pratiche nelle organizzazioni di lavoro e di pensiero* (Prefazione, G. Manfredi), 2015
19. P. Valerio e al. (a cura di)^{viii}, *Transformare l'organizzazione dei luoghi di detenzione. Persone transgender e gender non conforming tra diritti e identità*, 2016

^{iv} Con scritti di Giuseppe Cantillo, Tullio De Mauro, Aldo Masullo, Mariapaola Fimiani, Teresa Capacchione, Antonio Mancini, Roberto Beneduce, Enrico De Notaris, Fulvio Marone, Dario Stefano Dell'aquila, Luigi Maria Sicca, Francesco Piro.

^v Con scritti di Pier Luigi Celli, Eugenio Mazzarella, Enzo Rullani, Luigi Maria Sicca, Francesco Varanini.

^{vi} Con scritti di Stefano Baia Curioni, Paola Dubini e Ludovica Leone, Sara Bonini Baraldi e Luca Zan, Monica Calcagno e Luigi M. Sicca, Donata Collodi, Francesco Crisci e Andrea Moretti, Roberto Ferrari e Alessandro Hinna, Francesco Giaccari, Francesca Imperiale e Valentina Terlizzi, Daniele Goldoni, Pamela Palmi.

^{vii} Con scritti di Anna Lisa Amodeo, Christian Ballarin, Davide Bizjak, Ilaria Boncori e Paolo Fazzari, Rossella Bonito Oliva, Simone Cangelosi, Marco De Giorgi, Guglielmo Faldetta, Vittoria Fiorelli, Stefano Maltese, Porpora Marcasciano, Piergiorgio Masi, Antonia Monopoli e Chiara Repetto, Andrea Morniroli, Edoardo Mollona, Cristina Scandurra, Luca Solari, Maria Spanò, Maria Gigliola Toniollo.

^{viii} Con scritti di: Paolo Valerio, Giuseppe Ferraro, Carmen Bertolazzi, Alexander Hochdorn, Porpora Marcasciano, Luca Chianura, Damiana Massara, Daniela A. Naldalin, Adriana Godano, Luca Chianura, Vittoria Colonna, Elia De Caro, Tito Flagella, Anna Lorenzetti.

20. M.R. Napolitano, V. Marino (a cura di)^x, *Cultural Heritage e Made In Italy. Casi ed Esperienze di Marketing Internazionale* (Prefazione, G. Volpe; Postfazione, A. Mattiacci), 2016
21. M. Lusiani, *Discourses of Planning* (Preface, L. Zan; Afterword, A. Langley), 2016
22. F.D. Perillo, *Simposio manageriale* (Prefazione, A. Masullo; Postfazione, P.L. Celli), 2016
23. P. Ferri, *I commissariamenti nel settore culturale italiano. Obiettivi, azioni, risultati* (Prefazione, L. Zan; Postfazione, G. Grossi), 2016
24. L. Pareschi, *Controcampo letterario. Strategie di intermediazione e accesso all'industria editoriale* (Prefazione, P. Dubini; Postfazione, G. Colombo), 2016
25. G.-A. Marselli, *Mondo contadino e azione meridionalista. L'esperienza del gruppo rossi-doria a portici* (Prefazione, E. Mazzetti; Postfazione, F. Vitelli), 2016.
26. F. Accardi^x, *Risk and Control Governance. A value-creation perspective* (Preface, A. De Nicola; Introduction, V. Atella; Afterword, S. Bozzolan), 2017
27. I. Boncori (ed.)^{xi}, *LGBT+ Perspectives – The University of Essex Reader*, (Foreword, A. Forster), 2017
28. A. Papa, “... Una cappella cavata dentro il monte...”. *Storia minima del complesso monastico di S. Lucia al Monte* (Prefazione, L. D'Alessandro), 2017

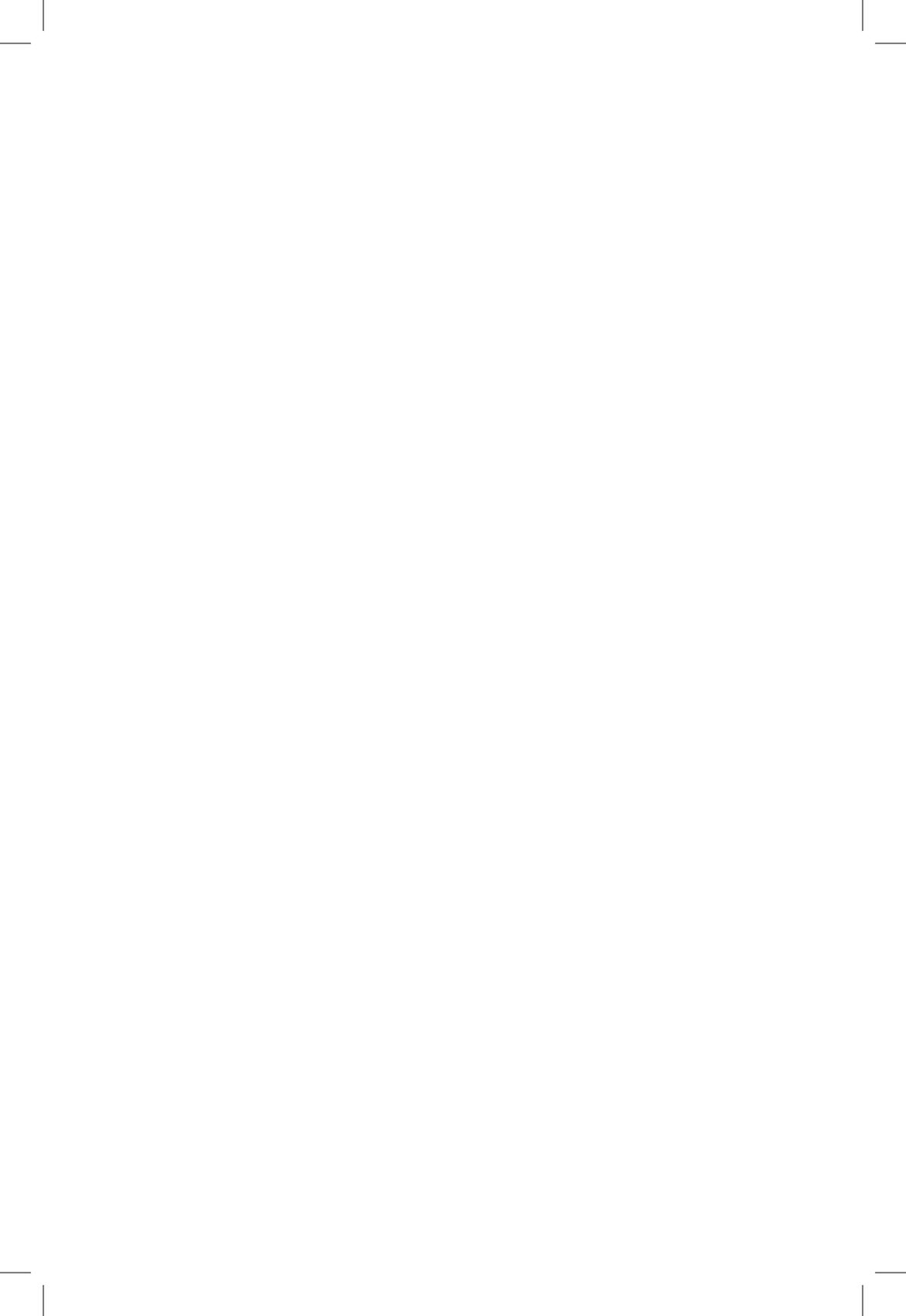
^x Con scritti di Loretta Battaglia, Giuseppe Bertoli, Roberta Biandolino, Michelle Bonera, Enrico Bonetti, Mauro Cavallone, Elena Cedrola, Marta Cerquetti, Maria Chiarvesio, Anna Codini, Emanuela Conti, Eleonora Di Maria, Barbara Francioni, Antonella Garofano, Francesco Izzo, Giulia Lanzilli, Gaetano Macario, Giulio Maggiore, Francesca Magno, Vittoria Marino, Barbara Masiello, Michela Matarazzo, Alberto Mattiacci, Marta Maria Montella, Fabio Musso, Maria Rosaria Napolitano, Alessandro Pagano, Tonino Pencarelli, Giovanna Pegan, Michele Quintano, Riccardo Resciniti, Marcello Risitano, Angelo Riviezzo, Savino Santovito, Elisabetta Savelli, Michele Simoni, Annarita Sorrentino, Raffaella Tabacco, Donata Vianelli.

^x Con scritti di Roberto Rosato, Nicoletta Mincato, Carlo Nicoletti, Paolo De Paolis, Alessandro Salibra Bove.

^{xi} Con scritti di Alison J. Taylor-Lamb, Jamie Raines, Thomas Currid and Carl Chandra, Martin Harrison and Peter Martin, Rainer Shulze, Fleur Jeans and Teresa Eade, Tuesday Wats, Amy Anderson, Sco Lawley.

29. R. Diana, L.M. Sicca, G. Turaccio^{xii}, *Risonanze. Organizzazione, musica, scienze* (Prefazione, A. Strati; Postfazione, A. Solbiati), 2017
30. F. D'Errico, *Armonia funzionale e modalità. Rudimenti per l'improvvisazione a indirizzo jazzistico* (Introduzione, F. Piro; Prefazione, R. Griesley), 2017.
31. M. Calcagno, *Interpreting Innovation. Design Creativity Art* (Introduzione, F. Izzo; Prefazione, A. Moretti; Postfazione, J. Metelmann), 2017.
32. G. Balirano, *Gardaí & Badfellas: The Discursive Construction of Organised Crime in the Irish Media*, 2017.
33. M.C. Mason e A. Moretti, *Tattoo Management. Mercati, attori, valore*, 2017.
34. P. Testa, *Innovazione del modello di business. Le dimensioni latenti nella letteratura di management* (Prefazione, L. Cantone), 2017.
35. L. Massa, *Viva 'o re! Municipio e dintorni* (Introduzione, L.M. Sicca; Prefazione, E. Borgonovi; Postfazione, C. Mochi Sismondi), 2017.
36. F. Pavan, *Memini. Piccole storie di storia della musica* (Introduzione, E. Mazarella; Prefazione, R. Alessandrini; Postfazione, V. Moroni), 2017.
37. C. Mallozzi, D. Tortora, *La bottega del suono. Mario Bertoncini. Maestri e allievi* (Prefazione, M. Nicodemi; Postfazione, L.M. Sicca), 2017.

^{xii} Con scritti di Davide Bizjak, Dario Casillo, Rosario Diana, Umberto Di Porzio, Agostino Di Scipio, Chiara Mallozzi, Mario Nicodemi, Lorenzo Pone, Rosalba Quindici, Sonia Ritondale, Tommaso Rossi, Bernardo Maria Sannino, Luigi Maria Sicca, Cristian Sommaiuolo, Giancarlo Turaccio, Paolo Valerio.



Finito di stampare nel mese di febbraio 2018
dalla Grafica elettronica, Napoli