Iniziativa imprenditoriale e sviluppo della destinazione turistica

Autor(en): **Brenardi, Chiara / Matise Schubiger, Daina / Riva, Stefania**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Iride : rivista di economia, sanità e sociale**

Band (Jahr): **- (2019)**

Heft 7

PDF erstellt am: **28.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-1044642

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Chiara Bernardi, Daina Matise Schubiger e Stefania Riva

Chiara Bernardi PhD, docente-ricercatrice senior, è specializzata nell'ambito della strategia d'impresa e nell'analisi di settore. Ha svolto svariati progetti di ricerca e consulenza nel settore turistico e culturale. Daina Matise Schubiger, docente e ricercatrice, è specializzata nel campo del marketing, con particolare attenzione all'ambito turistico, sanitario e sportivo. Stefania Riva, assistente di ricerca, si sta specializzando nel campo dell'imprenditorialità. Le autrici fanno parte del Centro competenze management e imprenditorialità (CMI) del DEASS.

Iniziativa imprenditoriale e sviluppo della destinazione turistica

Un doppio filo unisce l'iniziativa imprenditoriale al destino di una destinazione turistica. La capacità di individuare e cogliere le opportunità di sviluppo è favorita da un terreno fertile là dove sono presenti importanti flussi, ma anche stimolata da una cultura locale aperta e accogliente. L'iniziativa imprenditoriale, a sua volta, può trasformare e far nascere nuove destinazioni: in questo stretto e affascinante legame si giocano il futuro e il benessere di molti luoghi.

Il ciclo di vita di una destinazione turistica

Le destinazioni turistiche evolvono e si modificano. Il concetto di ciclo di vita – applicato alle destinazioni turistiche – ci permette di riflettere in termini evolutivi, e tale prospettiva è utile per comprendere il fenomeno dell'imprenditorialità in ambito turistico.
Il modello proposto da Butler (1980) offre un'interessante panoramica di sei possibili stadi evolutivi. La fase iniziale, detta *esplorazione*, è caratterizzata da pochi e limitati turisti, nella veste di esploratori e scopritori di una destinazione, attratti da elementi naturali o culturali di particolare valore. Le fasi successive di *coinvolgimento* e *sviluppo* sono caratterizzate dalla progressiva consapevolezza degli attori locali che tale area può diventare una vera e propria destinazione: investimenti pubblici e privati si moltiplicano, il turismo è spesso stagionale e importanti attività di promozione e comunicazione permettono di attrarre via via più turisti. Nella *fase di consolidamento*, invece, vi è una progressiva riduzione dei tassi di crescita dei turisti, si moltiplicano i tentativi di destagionalizzazione dell'offerta e la destinazione si orienta verso la conquista di nuovi mercati. È in questa fase, vale a dire dopo averne sperimentato concretamente i vantaggi, che i residenti riconoscono l'importanza del turismo. *La stagnazione*, dopo il raggiungimento del picco massimo di visitatori, è caratterizzata da una progressiva riduzione degli elementi di attrattiva, spesso derivante da uno sviluppo incontrollato degli elementi di offerta che ha determinato un progressivo inquinamento dell'identità e delle specificità locali. A questa fase seguono due differenti scenari: *il declino e/o il rinnovamento. Il declino* si apre con il progressivo disinvestimento e la trasformazione di attività a vocazione turistica in attività con differente orientamento. Il rinnovamento può avvenire se vengono identificate nuove attrazioni in grado di sostituire gli elementi distintivi iniziali.

Differentemente da quanto semplicisticamente si potrebbe pensare, non è tanto interessante e utile identificare la fase in cui si trovi una determinata destinazione o azzardare previsioni in merito all'evoluzione futura. Infatti, le dinamiche di crescita, stagnazione, rinnovamento e declino possono co-esistere allo stesso tempo in una destinazione, come alcuni studi empirici hanno dimostrato (si veda per esempio Getz, 1992). Questa prospettiva sottolinea la necessità di analizzare, monitorare e gestire la destinazione affinché le dinamiche distruttive del valore e/o degli elementi di differenziazione siano contenute rispetto alle spinte di crescita e rinnovamento, ben ancorate all'identità e alle specificità locali. In tali dinamiche l'iniziativa imprenditoriale di una destinazione gioca un ruolo essenziale: la destinazione è il prodotto dell'agire di un complesso sistema di attori coinvolti nell'accogliere e soddisfare le esigenze dei turisti di oggi e di domani.

[1] Il progetto "Faido Turistica" è svolto da Chiara Bernardi in qualità di responsabile di progetto, da Daina Matise Schubiger, da Stefania Riva (autrici di questo articolo) e da Filippo Sciaroni.
Il team di ricerca opera all'interno del Centro competenze management e imprenditorialità (CMI) del DEASS.

La destinazione turistica influenza l'iniziativa imprenditoriale

Destinazioni di successo e in crescita – ovvero destinazioni in cui sono prevalenti i fenomeni tipici delle fasi di coinvolgimento e sviluppo – determinano il fiorire di opportunità di business che possono essere colte là dove ci sia imprenditorialità e una cultura locale aperta e accogliente. La quantità e la qualità dell'imprenditoria locale giocano un ruolo essenziale per lo sviluppo della destinazione (Koh e Hatten, 2002). Flussi crescenti di turisti presso una destinazione costituiscono un bacino di domanda che può essere soddisfatto da attori in grado di individuare gli spazi di mercato che possono essere utilmente occupati attraverso la creazione di nuove imprese o attraverso la trasformazione e il rinnovamento di imprese esistenti. L'iniziativa imprenditoriale può esprimersi nell'ambito dell'offerta ricettiva, ristorativa e nella creazione di un'offerta di carattere ricreativo.

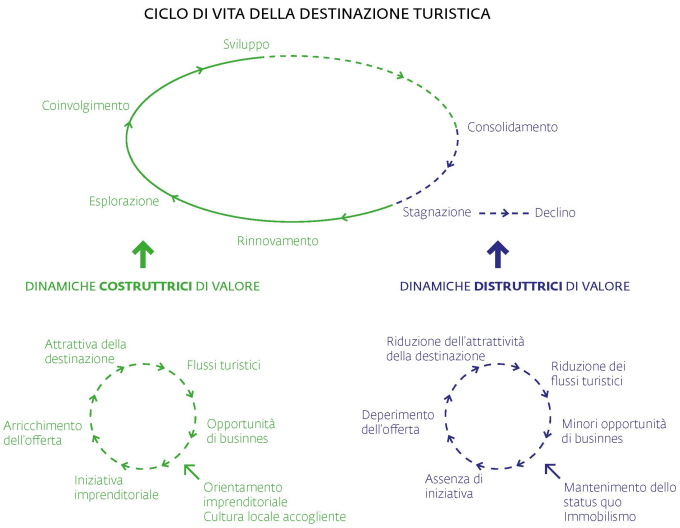
"La destinazione turistica è il prodotto dell'agire di un complesso sistema di attori coinvolti nell'accogliere e soddisfare le esigenze dei turisti di oggi e di domani."

L'imprenditorialità all'interno di una destinazione si esprime anche attraverso la capacità di creare e individuare spazi di collaborazione tra più attori, al fine di combinare differenti elementi di offerta orientati alla creazione di esperienze significative per i turisti. Le performance delle imprese, in tale contesto, sono positivamente influenzate dall'attrattività della destinazione, ma studi empirici recenti dimostrano che l'orientamento imprenditoriale della gestione è ancora più importante (Fadda e Sørensen, 2017), soprattutto se viene data particolare attenzione alla proattività, all'innovazione e all'autonomia nella conduzione dell'impresa (Fadda, 2018).
Si crea una sorta di circuito di rinforzo positivo: i flussi turistici creano opportunità, le quali, se colte, creano una nuova offerta che contribuisce ad aumentare l'attrattività complessiva della destinazione stessa. Tale circuito virtuoso non è detto che si inneschi: la mancanza di una cultura locale aperta e accogliente, la mancanza di intraprendenza, l'incapacità della destinazione di attrarre investitori e imprenditori o, ancora, l'atteggiamento protettivo e miope delle attività economiche già insediate creano un contesto dove le opportunità vengono semplicemente ignorate. Se in una destinazione tali fenomeni prevalgono le potenzialità vengono disperse e si rintracciano i fenomeni tipici delle fasi successive. L'attore pubblico può giocare un ruolo essenziale in questo contesto: può investire nel migliorare l'accessibilità, nell'organizzazione di eventi, nel contribuire fattivamente allo sviluppo di attività ricreative e nel creare condizioni quadro facilitanti ma, necessariamente, deve essere affiancato da un'iniziativa privata fortemente imprenditoriale. In sostanza, l'assenza di una vera imprenditorialità locale blocca e impedisce lo sviluppo turistico (Koh e Hatten, 2002).

L'iniziativa imprenditoriale e lo sviluppo della destinazione

Se da un lato le possibilità di avviare nuove imprese sono, a parità di altre condizioni, maggiormente elevate in destinazioni nelle fasi di crescita, o comunque in destinazioni capaci di attrarre flussi consistenti di turisti, è altrettanto vero che la capacità di iniziativa, l'individuazione di opportunità e la capacità di costruire e avviare un'attività economica può esprimersi anche in contesti non pienamente favorevoli o in destinazioni che si trovano in momenti di stasi o di contrazione dei flussi turistici. Alcune destinazioni sono infatti rinate o hanno conosciuto sviluppi importanti attraverso la creazione di attrattive culturali (si pensi ad esempio al Guggenheim per Bilbao o all'Acquario per Genova) o attraverso l'organizzazione di eventi o festival di richiamo internazionale (tra molti esempi si ricorda il Festival del Film di Locarno). In tali casi, chi si è adoperato per la creazione di tali elementi di attrazione ha mostrato un atteggiamento pienamente imprenditoriale: identificando elementi di attrattiva che ben si potevano inserire nel contesto locale e, al contempo, sufficientemente unici per poter esercitare un'elevata capacità attrattiva. In termini meno eclatanti, le strutture ricettive e ristorative, anche in destinazioni in cui sembrano essere maggiormente dominanti i fenomeni tipici del consolidamento, della stagnazione o del declino, possono continuare ad avere successo se sono in grado di rinnovare e mantenere attrattiva la loro offerta, rispetto ad altri attori che, per assenza di iniziativa e abilità imprenditoriale, hanno progressivamente eroso le loro possibilità di profitto. Si ricorda, infatti, che l'imprenditorialità gioca un ruolo essenziale anche nelle fasi successive allo sviluppo e al consolidamento, specialmente nella fase di rinnovamento (Ryan, Mottiar e Quinn, 2012; Weiermair et al, 2007).
L'iniziativa imprenditoriale può determinare, essa stessa, la fine dello sviluppo e del mantenimento

Bibliografia
Beritelli, P., & Bieger, T. (2014). From destination governance to destination leadership: defining and exploring the significance with the help of a systemic perspective. *Tourism Review*. 69(1), 25-46.



del successo nel lungo termine. Il tentativo di occupare tutti i possibili spazi di mercato disponibili o di attrarre nuovi segmenti turistici, può determinare una progressiva perdita d'identità della destinazione, facendo venir meno gli elementi che, nelle fasi iniziali, hanno determinato l'ascesa. Una sorta di effetto di saturazione che provoca un progressivo deterioramento della capacità della destinazione di creare valore e mantenersi attrattiva (Butler, 1980).

Possibilità e limiti per il governo della destinazione

Vi è dunque un'affascinante e complessa relazione che lega l'imprenditorialità allo sviluppo di una destinazione, tanto che alcuni studiosi sono ricorsi alla teoria del caos per spiegare tale intreccio (Russell e Faulkner, 2004).
Negli ultimi decenni si è diffusa, nella letteratura e nella pratica manageriale, l'esigenza di governare lo sviluppo di una destinazione, creando strutture e organizzazioni in grado di guidare, influenzare e progettare proattivamente le azioni volte allo sviluppo della destinazione, nel tentativo di favorire circuiti positivi di sviluppo, riducendo il rischio di dinamiche distruttrici di valore.

Chi si trova ad intervenire nel governo di una destinazione si confronta con due opposte tendenze:

- la necessità di progettare, creare contenuti e suggerire concretamente progetti di rinnovamento e arricchimento dell'offerta di destinazione: un progetto di destinazione concreto può modificare le aspettative future di sviluppo o di consolidamento della destinazione e stimolare l'iniziativa imprenditoriale;
- la necessità di lasciare spazio all'iniziativa, alla progettualità e al contributo dei singoli, senza dover indirizzare dall'alto in modo marcato le possibili direzioni di sviluppo.

La letteratura afferma che un approccio prettamente orientato alla pianificazione ha mostrato nella realtà poche possibilità di successo (si veda per esempio Ruhanen, 2004) e ciò ha indotto gli studiosi a suggerire orientamenti maggiormente vicini ai concetti di "leadership di destinazione" (Beritelli e Bieger, 2014). Questo concetto si riferisce all'avere un governo non tanto rivolto a pianificare in modo stringente le azioni da mettere in campo – anche perché non tutto è pienamente controllabile, monitorabile e gestibile – ma con un forte orientamento alla creazione di un clima di fiducia, di confronto e di dialogo tra gli attori dove le dinamiche, anche imprevedibili, di una destinazione possano essere colte, valorizzate e stimolate.

Consci della complessità e del fascino che lega l'imprenditorialità allo sviluppo della destinazione, il CMI, attraverso il progetto commissionato dal Comune di Faido[1], si sta concretamente confrontando con tali aspetti e sta cercando di costruire un progetto di sviluppo che sappia adeguatamente coniugare la progettualità con lo stimolo all'imprenditorialità. La sfida è tutt'altro che semplice, ma il futuro e il benessere di Faido e di altre destinazioni in Ticino si gioca proprio su questi complessi intrecci.

Butler, R. W. (1980). The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources. *Canadian Geographer / Le Géographe Canadien*. 24(1), 5-12.

Fadda, N. (2018). The effects of entrepreneurial orientation dimensions on performance in the tourism sector. *New England Journal of Entrepreneurship*. 21(1), 22-44.

Fadda, N., & Sorensen, J. F. L. (2017). The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(6), 1684-1702.

Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of tourism research*. 19(4), 752-770.

Koh, K. Y., & Hatten, T. S. (2002). The tourism entrepreneur: the overlooked player in tourism development studies. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 3(1), 21-48.

Ruhanen, L. (2004). Strategic planning for local tourism destinations: an analysis of tourism plans. *Tourism and Hospitality Planning & Development*. 1(3), 239-253.

Russell, R., & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of tourism research*. 31(3), 556-579.

Ryan, T., Mottiar, Z., & Quinn, B. (2012). The dynamic role of entrepreneurs in destination development. *Tourism Planning & Development*. 9(2), 119-131.

Weiermair, K., Peters, M., & Schuckert, M. (2007). Destination development and the tourist life-cycle: implications for entrepreneurship in Alpine tourism. *Tourism Recreation Research*. 32(1), 83-93.

Vacallo
Pizzamiglio
Como
Como