

Le “pratiche organizzative” nello sviluppo delle competenze distintive di un sistema turistico locale

Gabriele Cioccarelli, gabriele.cioccarelli@unipv.it
Stefano Denicolai, stefano.denicolai@eco.unipv.it
Alberto Francesconi, afrancesconi@eco.unipv.it

Dipartimento di Ricerche Aziendali
Facoltà di Economia
Università degli Studi di Pavia
Via San Felice 7, 27100 Pavia

1. Introduzione

L'obiettivo del paper è quello di proporre una nuova prospettiva di analisi di un sistema turistico locale basata sulle risorse e sulle competenze in grado di evidenziare le *pratiche organizzative* intese quali *network* interorganizzativi tra attori pubblici e privati per lo sviluppo di competenze distintive turistiche sostenibili e non imitabili. Il delicato equilibrio tra pubblico e privato suggerisce una riflessione in merito ai processi di *governance* turistica, in un contesto, quello italiano, dove la pubblica amministrazione (PA) tradizionalmente rappresenta l'attore chiave nella *governance* del turismo, influenzando disponibilità e distribuzione delle risorse stesse. Emerge la necessità di un approccio di analisi interorganizzativo che superi la tradizionale logica *marketing driven*, in grado di rispondere sia alle esigenze di ricerca di competitività sia a quelle dettate da una sempre più diffusa sensibilità al tema della sostenibilità delle attività turistiche, in grado di valorizzare risorse, competenze e professionalità turistiche locali. La prospettiva suggerita, alternativa ai tradizionali approcci *marketing-driven*, è indagata attraverso una ricerca empirica condotta nel sistema turistico locale coincidente con il territorio della provincia di Pavia.

2. I sistemi turistici locali come insieme ordinato di risorse e competenze: quadro teorico

La letteratura strategica ed organizzativa sembra conferire sempre maggior risalto al ruolo ricoperto dalle risorse e dalle competenze inimitabili – distintive e/o individuali - rispetto al profitto generato da un favorevole posizionamento sul mercato (Lipparini, 1998; Teece, Shuen e Pisano, 1997) e individuato secondo il modello delle forze competitive (Porter, 1985).

Non è quindi più sufficiente ricercare una consonanza fra peculiarità interne (punti di forza e di debolezza) e caratteristiche del contesto competitivo (opportunità e minacce), come ad esempio suggerito dalla *SWOT analysis*, ma occorre dotarsi di nuovi strumenti di analisi strategico-organizzativa in grado di favorire la capacità di fare leva sulle risorse e sulle competenze.

Secondo il paradigma tradizionale, una volta trovata coerenza fra sfera interna ed esterna, è possibile individuare le risorse necessarie a sviluppare il disegno strategico-organizzativo desiderato. La prospettiva basata sulle risorse e sulle competenze (Wernefelt, 1984, Barney, 1991; Hamel, Prahalad, 1994) sottolinea come ciò spesso non sia possibile, in quanto importanti risorse intangibili/umane - come ad esempio la conoscenza tacita, la reputazione o la motivazione – non sono facilmente acquisibili sul mercato, né trasferibili da un contesto aziendale ad un altro nel breve periodo. Quindi le risorse divengono un punto di partenza, anziché di arrivo, e l'abilità del management è quella di valorizzarle sedimentando nuove competenze basate sulle risorse e predisponendo a tal fine un piano di sviluppo mirato nel medio-lungo termine.

Tale prospettiva appare di particolare interesse per gli studi organizzativi, specie in settori come quello turistico, con un focus particolare sulla dimensione inter-aziendale; infatti:

- la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile può essere perseguita, oltre che partendo da risorse intrinsecamente inimitabili, anche coordinando ed integrando risorse al fine di sviluppare routine organizzative originali (Nelson e Winter, 1982; Lipparini, 2000), tarate sulle specificità aziendali e di difficile emulazione; in tal senso, l'organizzazione aziendale diviene un “progetto di ricerca” volto a creare un *network* di competenze distintive ed individuali unico e consonante rispetto agli obiettivi istituzionali;
- tale vantaggio competitivo diviene ancor più complesso da imitare e/o trasferire se il *network* di competenze coinvolge sia operatori giuridicamente indipendenti sia risorse territoriali; il focus di analisi passa allora dalla sfera intra-organizzativa a quella inter-organizzativa (Cioccarelli, Denicolai, Bodega, 2004);
- il settore turistico si basa su risorse caratterizzate da un elevato grado di inimitabilità; si pensi ad una bellezza naturale, ad un monumento, alle specificità della cultura propria della popolazione locale, alla “motivazione” nello svolgere un lavoro spesso “scelta di vita” dettata da ragioni riconducibili non solo alla sfera economica (Denicolai, 2004), e così via.

L’obiettivo di questo paper è quindi quello di proporre una prospettiva di analisi di un sistema turistico locale basata sulle risorse e sulle competenze; dove per “risorse” intendiamo il “patrimonio disponibile”, mentre per “competenze” intendiamo l’ “abilità” di saper valorizzare tale patrimonio. Tale prospettiva sembra inoltre in grado di favorire lo sviluppo del sistema turistico (Ruggieri, 2002; D’Ottavi, 2004), proprio in quanto focalizzata sui beni tangibili/intangibili distintivi del singolo sistema turistico locale.

Applicando questo approccio teorico al caso specifico del settore turistico e spostando l’unità di analisi dall’impresa al *network* di operatori coinvolti in un sistema turistico locale (Rispoli, 2000), è possibile cercare di evidenziare il ruolo delle *pratiche organizzative* nello sviluppo delle competenze individuali, a livello di singola persona, e distintive, a livello di intero sistema turistico locale.

Infatti, da un lato occorrerà sviluppare strutture inter-organizzative in grado di sfruttare/valorizzare – *exploitation* - le risorse a disposizione (Nooteboom, 2004), coerentemente al *loop* singolo della conoscenza proposto da Argyris (1993); ciò permette di sedimentare le competenze turistiche distintive caratterizzando e differenziando il sistema turistico locale. Dall’altro sarà necessario capire quali competenze non sono possedute dagli operatori del sistema turistico, anche in funzione delle caratteristiche ambientali e dei nuovi fabbisogni espressi dal turista, così da progettare strutture (inter)organizzative in grado di accrescere l’abilità di sviluppare nuova conoscenza e nuove competenze – *exploration* – secondo lo schema logico del doppio *loop* della conoscenza (Argyris, 1993).

Un approfondimento delle teorie sulle reti interorganizzative (Perrone, 1997; Soda, 1998; Powell, 1990; Nooteboom, 2004) è un altro importante tassello del quadro teorico suggerito; la comune dipendenza da risorse turistiche, nonché l’oggettivo vantaggio derivante dalla collaborazione interorganizzativa per aziende operanti nello stesso sistema turistico, sottolinea infatti l’importanza delle interdipendenze simbiotiche (Aldrich, 1979; Grandori, 1995; Denicolai, Francesconi, 2004) e la necessità di creare relazioni inter-aziendali relativamente stabili e flessibili al tempo stesso.

Tutto ciò non significa ignorare i fabbisogni espressi dal turista ed i segnali ambientali. Infatti, enti ed operatori turistici devono rinnovare continuamente le loro competenze, lavorando sulle risorse detenute, al fine di perseguire un rinnovamento costante capace di anticipare il mercato di riferimento, anziché meramente adattarvisi. Ciò significa piuttosto sviluppare competenze dinamiche (Teece, Shuen, Pisano, 1997).

Si suggerisce pertanto il seguente processo d’indagine:

1. analisi e interpretazione delle risorse strategiche, particolarmente in termini di esplorazione e/o valorizzazione di quelle esistenti (Nooteboom, 2004);
2. analisi dell’assetto interorganizzativo e progettazione del disegno organizzativo in grado di coordinare ed integrare il patrimonio di risorse detenuto/controllato; l’obiettivo finale è quello di creare *routine organizzative*, quindi competenze, non imitabili dai sistemi turistici concorrenti;

3. analisi delle tecnologie di comunicazione e informazione (ICT) per il trattamento e la diffusione delle informazioni e della conoscenza (Buhalis, 1996; Laubenheimer & Carlsson, 1998; Pollock, 1998; Werthner & Klein, 1999; Frew & O'Connor, 1999) e loro valorizzazione;
4. interpretazione delle competenze distintive al fine di sviluppare nuove "value proposition" per il sistema turistico locale (Rispoli, 2003);
5. creazione di un piano di sviluppo per favorire il cambiamento organizzativo.

Il primo punto è *l'analisi delle risorse turistiche locali*. Utilizzando l'approccio suggerito, una comprensione approfondita delle risorse locali è il presupposto fondamentale per ripensare la strategia e l'organizzazione di un sistema turistico (Grant, 1991; Teece, Shuen, Pisano 1994). Spesso, gli operatori turistici e gli amministratori locali hanno interpretato la valorizzazione e lo studio delle risorse principalmente nella loro componente materiale, concentrando così la propria attenzione su attrazioni turistiche naturali e/o artistiche (chiese, castelli, montagne, monumenti, ecc.); tuttavia le risorse intangibili, come la cultura locale o il *brand*, o le risorse umane sono pure componenti decisive al fine di disporre di un quadro completo degli *asset* turistici del sistema locale.

Si sottolinea il ruolo cruciale svolto dalle risorse umane nello sviluppo di un sistema turistico: la competenza, il rapporto con il turista, la specializzazione su alcune attività turistiche, la motivazione, sono elementi chiave, di difficile rilevazione senza strumenti adeguati, ma cruciali per progettare un buon disegno organizzativo secondo il paradigma proposto.

Queste tre dimensioni – risorse tangibili, intangibili ed umane – sono vicendevolmente interdipendenti; pertanto è importante sviluppare un metodo di osservazione integrato, in grado di apprezzarle parallelamente (Grant, 1991).

Il secondo punto è *l'analisi ed il coordinamento e l'integrazione delle risorse turistiche per sviluppare routine organizzative e competenze turistiche*. L'obiettivo finale è infatti la valorizzazione delle risorse rilevate al punto "1". Definiamo tali competenze turistiche come la capacità - di un individuo o del sistema territoriale nel suo complesso a seconda del livello di analisi considerato – di generare una performance superiore a partire dal patrimonio di risorse aziendali e/o territoriali.

Grant (1991) propone una classificazione delle competenze distintive basata sulla "catena del valore" (Porter, 1985). Nel caso delle attività turistiche, si preferisce adottare il concetto di "costellazione del valore" (Normann, Ramirez, 1994), coerentemente con l'approccio interorganizzativo adottato e con le caratteristiche predominanti del settore turistico italiano, per lo più composto da imprese di servizi di piccole dimensioni; ciò significa interpretare il sistema turistico locale come una rete territoriale che genera valore non necessariamente secondo una sequenza preordinata, ma "con e per" il turista, il quale, in genere, concorre direttamente nel definire la composizione del proprio "pacchetto turistico".

Il terzo punto del processo descritto in precedenza riguarda *l'analisi e la valorizzazione delle ICT* per il trattamento e la diffusione di informazioni e conoscenza e per il coordinamento interorganizzativo, secondo un approccio *network based*. Riteniamo che, per fare questo, sia utile innanzitutto "fotografare"

sinteticamente la dotazione di risorse tecnologiche esistenti e la propensione degli operatori verso un loro sfruttamento in logica interaziendale.

In primo luogo riteniamo importante analizzare la percezione del “patrimonio informativo” esistente nel sistema turistico: l’analisi viene concretamente condotta analizzando il livello di complessità informativa percepito dagli operatori turistici. Il livello di complessità informativa è basato principalmente sull’adattamento dell’*information processing view* (Galbraith, 1977) all’interno di un *network* turistico locale e, pertanto, sulla valutazione del *gap* esistente in termini qualitativi e quantitativi delle informazioni disponibili rispetto a quelle necessarie per supportare le attività turistiche e le decisioni ad esse correlate. In secondo luogo è interessante analizzare il grado di frammentazione dell’assetto informativo interorganizzativo esistente, anche come prodromo alla valutazione di possibili percorsi di sviluppo dell’assetto stesso.

Infine non è possibile prescindere dagli aspetti di natura relazionale come la propensione alla collaborazione o la fiducia (Mercurio, Testa, 2000), anche in assenza di relazioni di controllo proprietario tra le parti (Holland, 1995; Zaheer e Venkatraman 1994; Premkumar, 2000), valutata in termini di propensione allo scambio informativo tra gli operatori a supporto dell’attività turistica.

Il quarto punto è invece rappresentato dall’*interpretazione delle competenze organizzative/distintive al fine di sviluppare nuove “value proposition” turistiche* (Rispoli, 2003); il risultato deve essere la creazione di un vantaggio competitivo unico ed inimitabile, che fa quindi perno sulle peculiarità specifiche del sistema locale.

Per concludere, l’ultimo punto d’indagine fa riferimento alla *progettazione di un percorso* per il sistema turistico per facilitare un cambiamento organizzativo incrementale. Infatti:

- lo sviluppo delle competenze strategiche mancanti in genere non può essere perseguito nel breve periodo;
- la creazione o il rafforzamento di una rete fra operatori indipendenti, specie fra piccole imprese e puntando su fattori sociali, non può essere progettata a tavolino, ma richiede un lungo percorso “try and error”;
- così facendo si favorisce lo sviluppo di politiche non invasive per la salvaguardia dell’ambiente naturale e dell’identità locale, politiche mirate rispetto alle risorse locali (Beltramo, Pandolfi, Bechis, 2004; Poeta e Del Luca, 2004).

In base all’approccio descritto risulta evidente come non sia possibile prescindere dalle peculiarità e dalla “delicatezza” del rapporto tra pubblico e privato, in un contesto, quello italiano, dove la pubblica amministrazione (PA) tradizionalmente rappresenta l’attore chiave nella *governance* turistica, influenzando disponibilità e distribuzione delle risorse. In questa fase storica tale rapporto è sottoposto ad un processo di revisione ed evoluzione in quanto si assiste a tentativi di un nuovo posizionamento della PA, in cui appare sempre più difficoltosa una regolazione (e regolamentazione) puntuale e un approccio organizzativo di tipo verticistico. Il concetto di *governance* turistica è oggi sempre più da intendersi, pertanto, come insieme di processi di mediazione e di risoluzione di “conflitti” tipici della società a capitalismo reticolare, caratterizzata da modelli istituzionali multilivello, e da un maggior grado di cooperazione tra PA e attori locali all’interno di reti decisionali

miste pubblico/private, sfruttando concretamente le opportunità offerte dall'evoluzione della normativa di settore (a partire dai c.d. “sistemi turistici locali” delineati con la legge n. 135 del 2001). Coinvolgimento diretto degli operatori privati, programmazione negoziata come strumento autonomo di programmazione e di *governance* territoriale, partenariato locale effettivo con ampia rappresentanza del tessuto economico e sociale, rappresentano tematiche da tenere in attenta considerazione. La *governance* turistica assume da questo punto di vista la forma di un processo di tipo *bottom-up* contrapposto ai modelli di pianificazione *top-down* tradizionale. Ciò è coerente con la prospettiva basata sulle risorse e sulle competenze. All'interno di questa tendenza evolutiva potranno poi riscontrarsi processi di *governance* che fanno maggiormente leva, in un *continuum* ideale, su meccanismi di controllo centralizzati in seno ad uno o pochi attori chiave, con un maggior livello di formalizzazione (ad esempio con una pianificazione dettagliata) oppure, all'estremo opposto, su capacità di auto-regolazione del sistema attraverso meccanismi di *multi-source feedback*, e quindi su una cultura, una sensibilità e un'identità condivise, rafforzate da frequenti relazioni (soprattutto informali) tra gli attori. E' allora particolarmente interessante poter analizzare l'assetto di *governance* facendo riferimento a due fondamentali dimensioni: la formalizzazione dei meccanismi istituzionali e la distribuzione del potere organizzativo.

3. I risultati empirici

La metodologia di ricerca si articola su due fasi principali. La prima include una serie di interviste approfondite ed un *focus group* con attori chiave ed operatori turistici locali (pubblici e privati). L'obiettivo consiste nell'affinamento del quadro teorico di riferimento, in un'ampia analisi documentale, nell'analisi dei principali siti *web* degli operatori turistici e nell'approfondimento del quadro normativo turistico (sia a livello nazionale che regionale). La seconda fase prevede la costruzione e somministrazione di un questionario strutturato composto da 44 domande ad un campione di circa 500 operatori turistici locali.

3.1 Le risorse del sistema turistico pavese

Il punto di partenza viene individuato in uno studio analitico delle risorse turistiche del sistema turistico analizzato. Lo *stock* di risorse rappresenta una potenzialità del territorio che può essere valorizzata in chiave turistica mediante processi e competenze manageriali, nonché creando una rete di relazioni fra gli attori della filiera turistica pavese.

In provincia sono state censite 329 risorse turistiche “tangibili” naturali ed artistico-culturali di rilievo, classificate in tabella 1; l'offerta ricettiva è sintetizzata in tabella 2. La tabella 3 riassume invece le principali iniziative turistiche censite tra gennaio e giugno 2005.

Il ruolo delle “pratiche organizzative” nello sviluppo delle competenze turistiche

risorse naturali	riserve naturali e oasi	24
	parchi	3
	corsi d'acqua e spazi annessi	19
	centri termali	4
risorse artistico-culturali	castelli, torri, palazzi signorili	95
	giardini storici	21
	musei ed esposizioni	54
	santuari, chiese, abbazie, cappelle	85
	cascine storiche	17
	industrie “storiche”	3
	luoghi della memoria e della tradizione	5
	viabilità storica	2

Tabella 1. Il censimento delle principali risorse naturali ed artistico-culturali.

	alberghi	campeggi	agriturismi	ristoranti	bar	totale
Lomellina	33	2	9	288	508	848
Oltrepo	63	0	10	249	441	773
Pavese	23	1	5	295	556	893
Tot. Prov.	119	3	24	845	1520	2514
Valori percentuali						
Lomellina	34,5%	66,7%	37,5%	39,1%	41,5%	33,7%
Oltrepo	46,2%	0,0%	41,7%	26,0%	21,9%	30,7%
Pavese	19,3%	33,3%	20,8%	34,9%	36,6%	35,5%
tot. Prov.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabella 2. Le strutture ricettive pavesi.

di intrattenimento (sfilate, spettacoli, ecc.)	70
enogastronomiche	65
legate a mostre ed esposizioni	38
sportive	14
musicali	14
commerciali (es. mercato di Natale)	9
culturali/educative	9
religiose	8
legate agli itinerari turistici	8

Tabella 3. Le iniziative turistiche censite (gennaio-giugno 2005).

La somministrazione del questionario agli operatori ha permesso di valutare la percezione in merito allo *stock* di risorse detenuto dal sistema turistico locale nel suo complesso, come mostrato in figura 1.

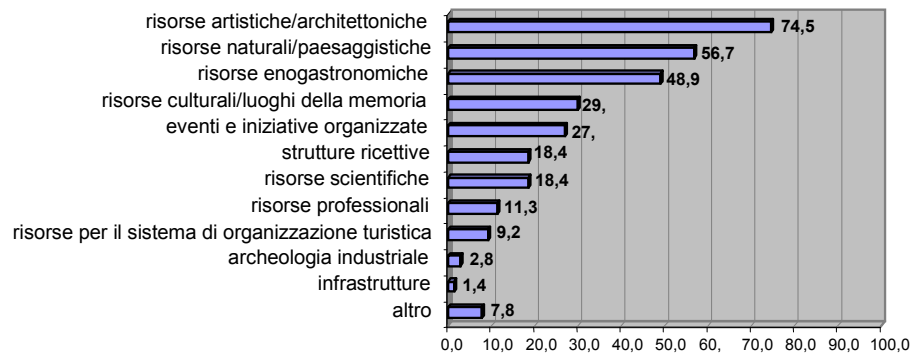


Figura 1 Lo *stock* di risorse percepito dagli operatori turistici.

Appare evidente un deficit percepito dagli operatori in termini di risorse non tangibili ed umane. Emblematica la percezione in merito alle risorse di organizzazione legate alla configurazione di pacchetti turistici *integrati*.

L'analisi puntuale del grado di integrazione dell'offerta turistica locale conferma un'assenza generalizzata di offerte in grado di abbracciare un ampio numero di servizi turistici; nel 42% dei casi (fig. 2) la commercializzazione non è integrata (ogni operatore si occupa di commercializzare il proprio servizio senza accordi con altri). Anche nei restanti casi (circa il 58%), il grado di integrazione è limitato. La tabella 4 riporta nella prima colonna il numero di servizi offerti (grado di integrazione); nella seconda la frequenza assoluta rispetto al totale di offerte integrate; infine la composizione del pacchetto per ciascuna classe. Il dato sorprendente è che in più del 70% dei casi l'integrazione si limita a soli due servizi integrati fra due attori turistici.

La debolezza dei pacchetti integrati è sintomatica, in primo luogo, di una carenza di collaborazione generalizzata, come hanno permesso di mettere in luce le successive fasi di analisi delle relazioni interorganizzative, dell'assetto di *governance* e di quello informativo interorganizzativo, coerentemente con l'approccio interorganizzativo della costellazione del valore che è stato adottato.

Servizi inclusi nell'offerta turistica integrata (valori %)

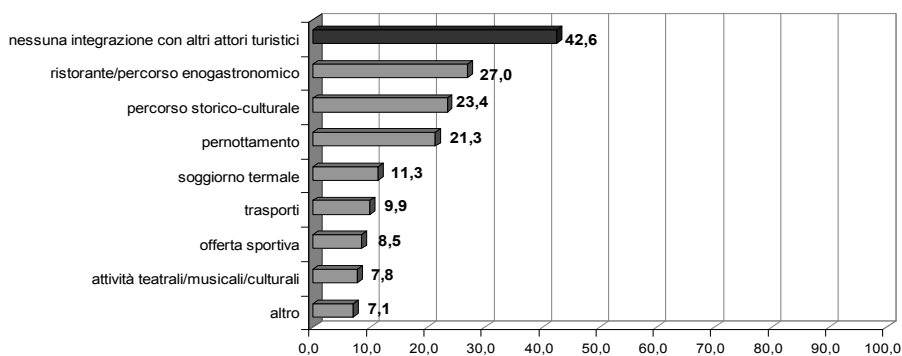


Figura 2 La composizione dei pacchetti turistici integrati e flessibili.

Numero servizi inclusi nel pacchetto turistico (valore assoluto)	Frequenza %									
		b) pernottamento	c) soggiorno termale	d) percorso storico-culturale	e) ristorante / percorso enogastronomico	f) offerta sportiva	g) trasporti	h) attività teatrali/musicali/culturali	i) altro	
2	73,3	18,2	13,6	22,7	27,3	0,0	0,0	0,0	18,2	
3	11,1	13,3	3,3	30,0	33,3	6,7	6,7	3,3	3,3	
4	10,4	24,4	4,9	19,5	26,8	7,3	2,4	4,9	9,8	
5	3,0	18,8	18,8	12,5	12,5	12,5	18,8	6,3	0,0	
oltre 6	2,2	16,4	12,7	16,4	16,4	9,1	14,5	12,7	1,8	

Tabella 4 Il grado di integrazione dei pacchetti turistici integrati (valori percentuali).

3.2 Le relazioni interorganizzative

Dal punto di vista delle relazioni interorganizzative fra gli attori pavesi, la *network analysis* ha considerato:

- *il bilanciamento fra relazioni formali ed informali;*
- *l'intensità delle relazioni;*
- *gli indicatori strutturali (densità e centralizzazione).*

La costellazione del valore che ne emerge risulta piuttosto debole da un punto di vista interorganizzativo; infatti, il grado di collaborazione può dirsi carente, specie fra sfera pubblica e privata, la fiducia fra gli operatori appare limitata, i pochi accordi riguardano tendenzialmente accordi di breve periodo fra pochi attori.

I grafici sottolineano come l'informalità delle relazioni, che può rendere teoricamente più flessibile il *network*, rappresenti nel contesto pavese un punto di forza “apparente” in quanto non sorretto da un'adeguata integrazione fra i diversi attori.

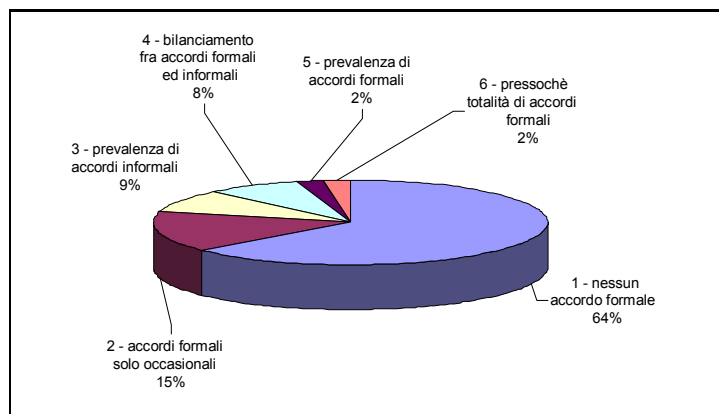


Figura 3 Il bilanciamento fra accordi formali ed informali.

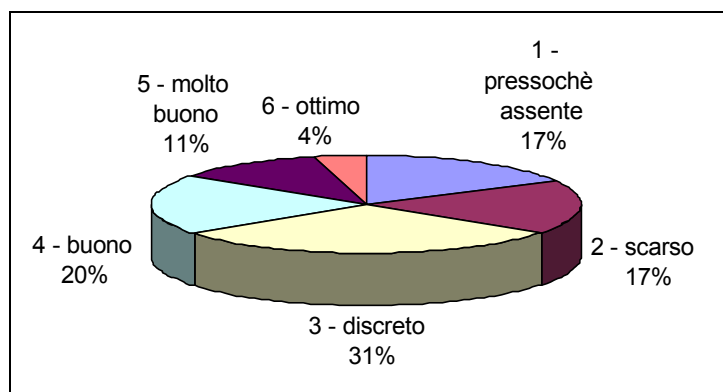


Figura 4 La fiducia reciproca.

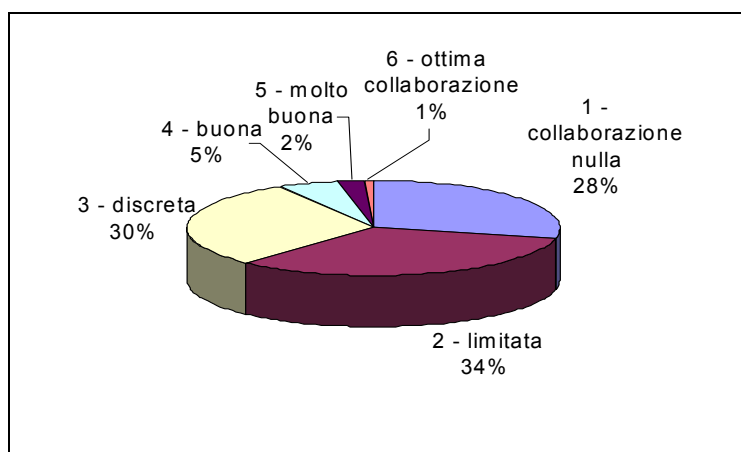


Figura 5 La densità relazionale.

3.3 La governance turistica

Dall'elaborazione dei dati è emerso un assetto di *governance turistica* che si risolve:

- nell'utilizzo di meccanismi istituzionali soprattutto informali (cfr. figura 3);
 - nella considerazione di enti pubblici e assessorati al turismo come principali attori "capofila" (figura 6);
 - nella mancanza di grandi catene alberghiere e *tour operator* così come in un peso davvero relativo di *tour operator* e agenzie di viaggio (figura 7);
 - in un mercato individualismo (figura 8), interpretabile, anche alla luce delle interviste, non solo come espressione di carente collaborazione e coordinamento ma anche come incapacità concreta, da parte degli attori capofila, di farsi promotori e "facilitatori" di cambiamenti in tal senso.
-

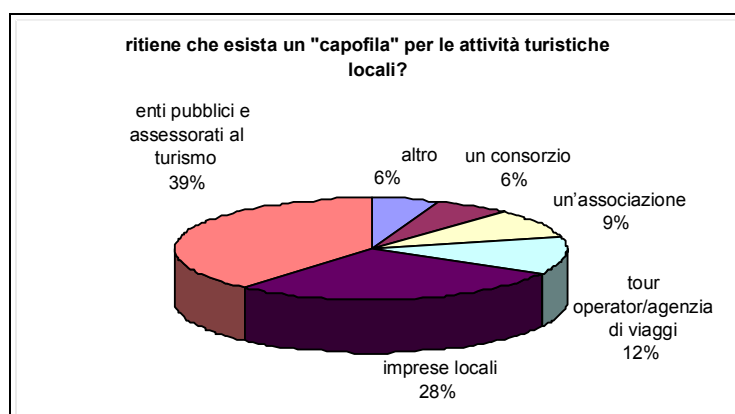


Figura 6 La distribuzione del potere di influenza per le attività turistiche.

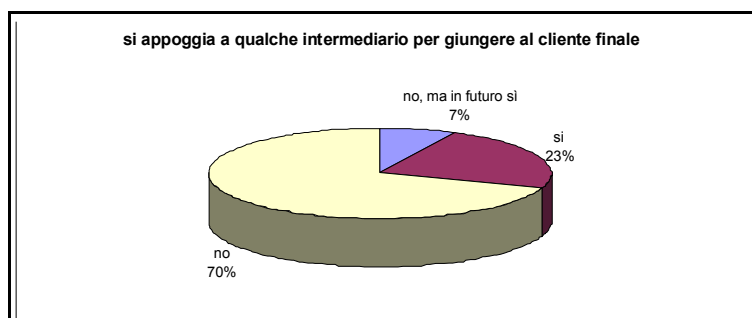


Figura 7 Il ruolo degli intermediari turistici.

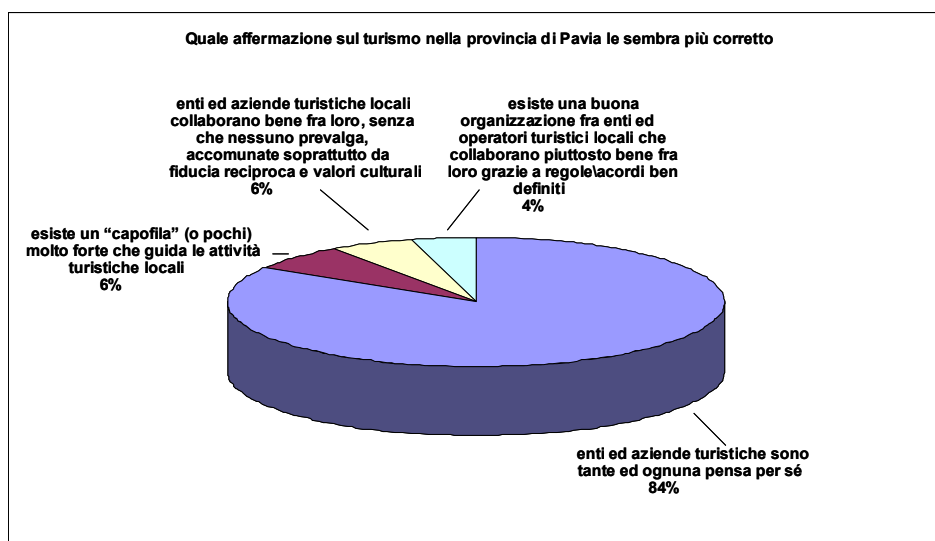


Figura 8 La collaborazione e la distribuzione del potere tra enti ed aziende turistiche.

3.4 Le ICT e i sistemi informativi interorganizzativi

In termini di assetto informativo interorganizzativo le evidenze empiriche mostrano una realtà del territorio pavese dove ben il 49,6 % degli operatori ritiene di non disporre di adeguate informazioni per svolgere l'attività turistica. Il *gap* informativo, in termini quantitativi, è pertanto piuttosto consistente, amplificato in termini qualitativi da un ulteriore 7,8% di operatori che ritiene invece di disporre di troppe informazioni e incontra pertanto difficoltà nel selezionare e "filtrare" quelle davvero utili (vedi fig. 9).

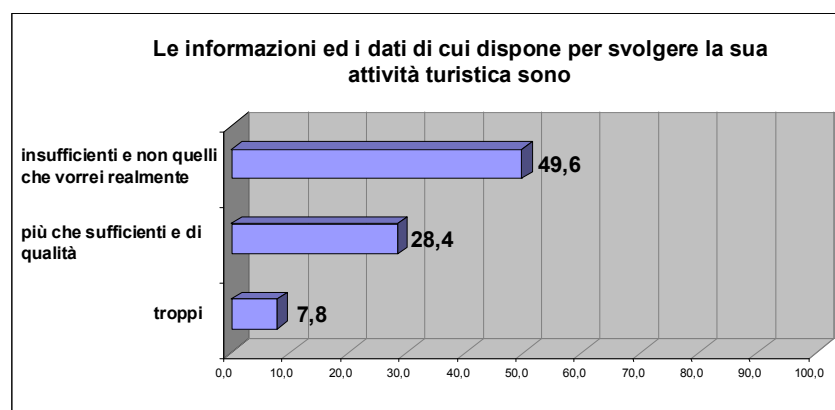


Figura 9 La difficoltà informativa degli operatori turistici.

In termini di frammentarietà ben il 49% degli operatori dichiara che il sistema informativo aziendale è "isolato" da quello di altre aziende; solo nel 7% dei casi esso alimenta *data base* condivisi con altre aziende. Soluzioni specifiche di scambio di dati ed informazioni a supporto del coordinamento sono presenti solo nel 10% dei casi. Il collegamento a portali Internet per attività congiunte di promozione e commercializzazione è citato solo nel 22% dei casi (fig. 10). Sono carenti (27%) iniziative comuni di presenza sul *web* per la promozione dei servizi turistici (portali Internet); piuttosto frequenti (47%) le iniziative sul *web* individuali (fig. 11).

In sintesi, la situazione emergente presenta un livello piuttosto consistente di isolamento e frammentazione, valutazione corroborata dalle valutazioni emerse nel corso delle interviste. Esiste una scarsa propensione allo scambio di dati ed informazioni a supporto dell'attività turistica (quasi il 70% degli operatori si posiziona su uno dei primi tre valori della scala di Likert di fig. 12). Inoltre, il 33%

degli operatori dichiara di non essere in grado di utilizzare le applicazioni informatiche, evidenziando un *gap* nelle competenze individuali e nelle capacità di un loro efficace sfruttamento a livello di sistema turistico locale.

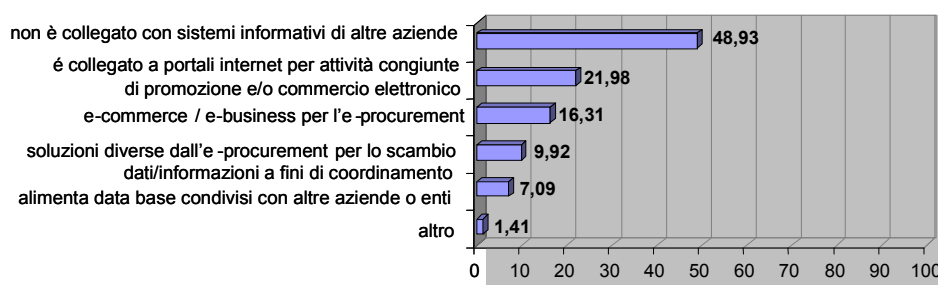


Figura 10 Le tipologie di collegamento interorganizzativo dei sistemi informativi aziendali.

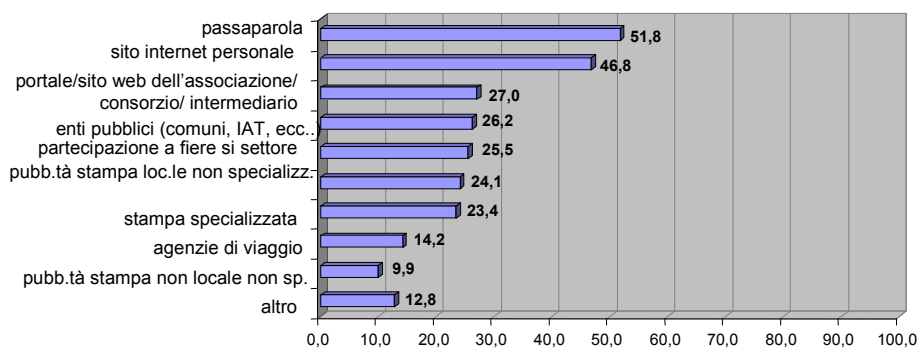


Figura 11 I principali mezzi di promozione dei servizi turistici.

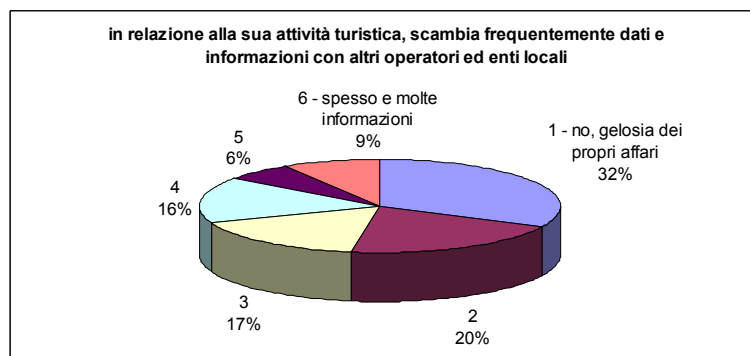


Figura 12 La propensione a scambiare dati ed informazioni per l'attività turistica tra operatori.

Infine, è possibile proporre in sintesi una riflessione su risorse e competenze manageriali della provincia di Pavia come sistema turistico con particolare riferimento agli aspetti generali e alle dimensioni della *governance*, dell'organizzazione, dei sistemi informativi e dello sfruttamento delle ICT (tabella 5), in base a quanto emerso dalla ricerca come integrazione tra evidenze del questionario, *focus group* e interviste mirate.

Si rileva come a fronte di un quadro piuttosto eterogeneo e positivo a livello di risorse turistiche corrisponde una sostanziale omogeneità delle modalità strategico-organizzative in ordine alla gestione di enti ed imprese turistiche, a cui si aggiunge una significativa “frammentazione” dei comportamenti imprenditoriali/manageriali, ossia si è in presenza di tante piccole aziende che operano in autonomia senza collaborare fra loro.

 Il ruolo delle “pratiche organizzative” nello sviluppo delle competenze turistiche

DIMENSIONI DI ANALISI	RIFLESSIONE SULLE RISORSE	RIFLESSIONE SULLE COMPETENZE MANAGERIALI
Aspetti generali	<p>Risorse materiali</p> <ul style="list-style-type: none"> - elevata dotazione di risorse artistiche e architettoniche, naturali e paesaggistiche, enogastronomiche e legate ai “luoghi della memoria”; dotazione medio-bassa in termini di strutture ricettive (con eccezioni in senso positivo nelle zone dell’Oltrepo orientale ed in senso negativo nel Pavese); carenza generalizzata di risorse infrastrutturali <p>Risorse immateriali</p> <ul style="list-style-type: none"> - mancanza di un brand turistico consolidato e riconosciuto (con eccezioni in senso positivo per l’Oltrepo ed il Pavese); - carenza di cultura turistica legata all’assenza di “consapevolezza territoriale” e delle potenzialità turistiche inesprese; - deficit delle risorse immateriali di tipo relazionale (in particolare scarsa collaborazione); - scarsa valorizzazione delle risorse umane attraverso le attività di formazione 	<ul style="list-style-type: none"> - carenze di competenze legate alla gestione di eventi, iniziative e attività turistiche secondo una prospettiva integrata; - carenze nelle capacità, da parte del sistema ricettivo, nell’assorbire le fluttuazioni nei flussi turistici (infrasettimanali ed in occasione di particolari eventi ed iniziative); - sviluppate competenze del sistema della ristorazione ancorate a peculiari tradizioni culturali e produttive locali; esiste tuttavia un gap nella flessibilità della gestione operativa dei servizi (orari e turni di apertura); - carenze nelle competenze di promozione-commercializzazione, accentuate da scarso coordinamento e individualismo; - carenze nelle competenze di “lettura del territorio”, soprattutto per gli aspetti legati alle relazioni interorganizzative;
Governance	<ul style="list-style-type: none"> - la legge regionale 8/2004 sul turismo della Regione Lombardia e l’istituto dei Sistemi Turistici rappresentano una risorsa istituzionale di valore per supportare la <i>governance</i> turistica 	<ul style="list-style-type: none"> - carenza di expertise e di competenze di natura “consulenziale” da parte del “pubblico”; - carenza di competenze di <i>project management</i> e <i>fund raising</i> tra gli operatori pubblici e privati, in particolare per lo sfruttamento ottimale dell’assetto normativo/istituzionale;
Organizzazione	<ul style="list-style-type: none"> - sostanziale assenza di pacchetti integrati e flessibili in grado di abbracciare buona parte della filiera turistica locale; - sostanziale assenza di sistemi turistici organizzati, se non sporadicamente a livello di singolo ente comunale; 	<ul style="list-style-type: none"> - carenza di competenze di gestione per processi turistici trasversali (promozione-commercializzazione ed integrazione di servizi turistici); - carenza di competenze e cultura organizzative;
Sistemi informativi/ICT	<ul style="list-style-type: none"> - carenza di basi di dati condivise; - elevato gap informativo; - carenza di portali Internet per attività congiunte di promozione-commercializzazione; - frammentarietà dell’assetto informativo interorganizzativo 	<ul style="list-style-type: none"> - carenze nelle competenze per lo sfruttamento delle potenzialità delle ICT; - mancanza di una cultura orientata alla condivisione ed allo scambio di informazioni

Tabella 5 Le risorse e le competenze manageriali nel network turistico pavese.

4. Alcune riflessioni conclusive e problemi aperti

Il dato più evidente evidenziato dal caso proposto fa riferimento ad una sostanziale discrasia fra risorse (patrimonio/potenziale del territorio) e competenze (capacità di valorizzare/preservare tale patrimonio). Questo significa, tra l'altro, che le differenze del territorio non vengono valorizzate da pratiche manageriali tarate sulle diverse specificità. Ciò sembrerebbe avvalorare la tesi secondo cui l'approccio suggerito permetta di interpretare secondo una nuova luce l'assetto strategico-organizzativo di una sistema turistico locale, prospettiva differente rispetto alla tradizionale logica *marketing driven*.

Viene altresì evidenziata la crucialità delle tematiche relative alla *governance* turistica al fine di costruire, coordinare, gestire e monitorare progetti di natura integrata all'interno di reti interorganizzative miste tra attori pubblici e privati; in un contesto caratterizzato dalla presenza di molti attori di piccole e piccolissime dimensioni dove enti pubblici e assessorati al turismo sono considerati attori “capofila” e dove, contemporaneamente, si riconosce un marcato individualismo ed un'incapacità concreta del “pubblico” di favorire il coordinamento, il tema dello sviluppo delle competenze è fondamentale. Il pubblico, infatti, potrebbe incrementare la propria legittimazione facendo leva non tanto sugli aspetti formali ma assumendo sempre più il ruolo di detentore di competenze ed *expertise* turistiche, quasi di natura “consulenziale”, in particolare per lo sfruttamento dello “strumento” dei sistemi turistici, ancora poco compreso dagli operatori turistici locali, facilitando i processi di convergenza progettuale.

Rimane aperta la questione relativa all'affinamento degli strumenti di indagine empirica in grado di stendere un “bilancio” delle competenze e delle risorse in chiave organizzativa così come la *progettazione di un percorso* per il sistema turistico, finalizzato a facilitare il cambiamento organizzativo.

Dal primo punto di vista, il ruolo del caso analizzato è stato piuttosto quello di suggerire lo sviluppo di nuove modalità di analisi organizzativa di un sistema turistico locale, evidenziando l'importanza giocata da uno studio delle risorse turistiche che accolga le dimensioni “*intangibili ed umane*” oltre che tangibili, nonché l'importanza di sviluppare competenze effettivamente in grado di valorizzare tale patrimonio di risorse. Diversamente, la mera analisi dei beni materiali turistici, rischia di essere uno strumento insufficiente se non fuorviante.

Dal secondo punto di vista, le accentuate carenze di competenze manageriali suggeriscono quantomeno un percorso di cambiamento incrementale, per *step* gradual e successivi. In tal senso, le pratiche organizzative possono apportare un significativo valore aggiunto, combinando ed integrando tutte le risorse del sistema turistico locale, e favorendo lo sviluppo di competenze distintive in grado di apportare un vantaggio competitivo sostenibile.

Bibliografia

- Aldrich, 1979 *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, New York.
- Argyris, C. 1993. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Barney, 1991 *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17, 99-120.
- Beltramo R., Pandolfi E., Bechis M. 2003, *Sostenibilità turistica. Il turismo responsabile e sostenibile in Italia* Beltramo, De Qualitate (11-2003)
- Bordin A., 2004, *Quando il turismo è sostenibile*, Largo consumo (11-2004)
- Buhalis D. , 1996 *Information and Telecommunication Technologies as a Strategic Tool for Tourism Enhancement at Destination Regions*, ENTER Conference Proceedings, Springer.
- Burt, 1992 *Structural Holes: the Social Structure of Competition*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Butera, 1990 *Il castello e la rete*, F. Angeli, Milano
- Caroli, 1999 *Il marketing territoriale*, Angeli, Milano.
- Cioccarelli G. e al., 2003, *Coordinamento interaziendale e processi decisionali nel turismo invernale sulle alpi*, atti del "IV workshop dei docenti e ricercatori di organizzazione aziendale", Firenze, 13-14 febbraio.
- Cioccarelli G., 2003, *Turismo Alpino e innovazione*, Giuffrè, Milano.
- Cioccarelli G., Denicolai S., Bodega D., 2004, *New Interorganizational forms in alpine tourism*, Tourism Review, n.3/04.
- Cioccarelli G., Denicolai S., Francesconi A., 2005, *Local resource-based sustainable development and tourist core-competences for innovation*, in *Innovation in Tourism – Creating Customer Value*, conference proceedings of 55th AIEST Congress at Brainerd (USA), vol.47, AIEST Ed., St-Gallen.
- Cioccarelli G., Denicolai S., Zucchella A., 2004, *Reputation, Trust and Relational Centrality in Italian Districts - an empirical study -*, 20th EGOS Colloquium, The Organization as a Set of Dynamic Relationships, Ljubljana, Slovenia, 1-3 July 2004.
- Comacchio A., Cappellari R., 2000, *Le professioni nel turismo*, Milano, Franco Angeli.
- Costa, 2003, *Connessioni tra turismo religioso-culturale e turismo sostenibile* Costa, Turistica (1-2003)
- D'Ottavi A., *Turismo sostenibile e sviluppo delle realtà locali. Ruolo delle province e formazione degli attori*, La rivista di servizio sociale (2-2004)

- Denicolai S., 2004, *Qualità della vita e innovazione interorganizzativa nelle PMI*, in *Organizzare a misura d'uomo* di Bodega D. (a cura di), Mc Graw Hill.
- Denicolai S., 2003, *Cooperazione e competizione delle destinazioni turistiche alpine*, in "Turismo alpino e innovazione", G. Cioccarelli, Giuffrè, Milano.
- Denicolai S., Francesconi A., 2004, *The Convergence Process between Business Network Approach, Inter-organizational Information Systems and ICT in tourism Service Firms*, working paper, Dipartimento di Ricerche Aziendali, Università degli Studi di Pavia.
- Denicolai S., Zucchella A., Scabini P., 2005, *International processes and dynamic capabilities: a framework for international entrepreneurship*, AIB proceedings.
- Denicolai, Gramegna, 2002 *Relazioni interorganizzative nei distretti turistici montani*, Paper del Dipartimento di Ricerche Aziendali della Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Pavia, Serie Working Paper, anno 10°, Quaderno n. 6.
- Francesconi A., 2003, *Ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) nel turismo alpino*, in Cioccarelli G., 2003, *Turismo Alpino e Innovazione*, Giuffrè, Milano.
- Frew A., O'Connor P. 1999, *Destination Marketing System Strategies in Scotland and Ireland: An Approach to Assessment*, in *Information Technology and Tourism*, Vol. 2, n. 1.
- Galbraith J.R., 1977, *Organization design*. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts.
- Golinelli, 2002 *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- Grandori, 1995 *L'organizzazione delle attività economiche*, Il Mulino, Bologna.
- Grant, 1991 *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, techniques, application*. Blackwell, Oxford.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Laubenheimer M.C., Carlsson T. 1998, *From Intra-Regional Competition towards Intra-Regional Cooperation in Tourism: The Concept of Telecooperation and Virtual Enterprises in the Regional Tourism Business*, TourIST European Project Paper, October.
- Lipparini, 1998 *Le competenze organizzative*, Carocci Editore, Roma.
- Maggioni, 2000 *Una strategia di marketing per il territorio*, in "Industria e territorio", Unione Industriali, Napoli.
- Mercurio R., Testa F. (a cura di), 2000, *Organizzazione. Assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

- Mintzberg, Raisinghani, Théorêt, 1976 *The Structure of 'Unstructured' Decision Processes*, in *Administrative Science Quarterly* 21.
- Molteni M. e Sainaghi R., 1997, *Il metamangement di un distretto turistico*, *Economia & Management* n. 6
- Nelson R.R., Winter S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nooteboom B. (2004) *Interfirm collaboration, Learning and Networks*, Routledge, London.
- Normann R., Ramirez R., 1994 *Designing Interactive Strategies. From Value Chain to Value Constellation*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Ohmae K., 1988, *The evolving global economy*, Harvard Business School Press, MA: Cambridge
- Paradiso, 1999, *Marketing e territorio*, ESI, Napoli.
- Pilotti, 2001 *Marketing territoriale e governance di sistemi di servizio multilocali per catene estese del valore*, Università di Padova.
- Poeta, S. e Del Luca M., *Formazione e occupazione nel settore del turismo sostenibile: il Progetto comunitario Naturae*.Andriola, *Turistica* (1-2004).
- Pollock A., 1998, *Creating Intelligent Destinations for Wired Consumers*, in ENTER1998 Conference Proceedings, Vienna, SpringerComputerScience.
- Pollock A., 1999, *Sistemi “intelligenti” per gestire la destinazione, paper presentato alla Conferenza internazionale di studi sull’economia turistica “From Destination to Destination Marketing and Management. Designing and Repositioning Tourism Products”*, Venezia, 15 and 16 Mars 1999.
- Porter M.E., 1985 *Competitive Advantage*, The Free Press, New York
- Powell W. W. 1990, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, in B. Staw & L.L. Cumming (Eds.), *Research in organizational behaviour*, Greenwich, JAI Press, 1990
- Previtali P. 2003, *L’assetto di governance delle destinazioni turistiche alpine*, in Cioccarelli G., 2003, *Turismo alpino e innovazione*, Giuffrè, Milano.
- Punzo, Lionello, Landriola, *Turismo sostenibile, agenda 21 locale e certificazione ambientale degli Enti Parco*. Il progetto pilota, *Turistica* (4-2003).
- Rispoli M.(a cura di), 2001, *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- Ruggieri C., *Risorse locali e vantaggi competitivi: il turismo come strategia per lo sviluppo regionale sostenibile della Comunità Montana Valle*

dell'Aniene, Annali del dipartimento di studi geoeconomici, statistici, storici per l'analisi regionale 2001/2002.

Rumelt, 1991, *Socialism, and democracy*, Harper, New York.

Sauvan, 1998 *Lo sviluppo sostenibile di una stazione della neve*, in: Atti del 1er Congrès mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver, Andorra 16-18 avril.

Soda G., 1998, *Reti tra imprese. Modelli e prospettive per una teoria del coordinamento*, Carocci Editore, Roma.

Teece, Shuen, Pisano, 1997 *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, Vol. 18, 509-533.

Valdani, Ancarani, 2000 *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.

Varaldo, 1999 *Il marketing del territorio: un'ipotesi di un percorso di ricerca*, in "Sinergie", n.49, 120-138.

Weiermair, 2000 *Know-how and Qualification Gaps in the Tourism Industry : the Case of Alpine Tourism in Austria*. The Tourism Review n.2.

Wernefelt, 1984 *A Resource-based View of the Firm*, Strategic Management Journal, 5, 171-180.

Werthner H., Klein S. (1999), *Information Technology and Tourism. A Challenging Relationship*, Vienna, SpringerComputerScience.