Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Sviluppo Interculturale dei Sistemi Turistici

Tesi di Laurea

Hospitality networks nella regione Veneto

Analisi del ruolo del capitale sociale attraverso l'applicazione della Social Network Analysis

Relatrice
Ch.ma Prof.ssa Anna Moretti

Laureanda
Romina Vian
Matricola 866909

Anno Accademico
2023 / 2024

A tutte le donne, piccole e grandi,

a cui è stato negato il diritto allo studio

e la possibilità di realizzare i propri sogni.

RINGRAZIAMENTI

Sono grata per questi due anni di studi magistrali, che mi hanno permesso di incontrare delle persone speciali: le mie colleghe, compagne di viaggio e amiche. Mai, lungo tutti questi anni di studio, ho avuto il privilegio di sentirmi parte di un gruppo così numeroso e affiatato. Vi ringrazio per aver portato allegria e affetto e per aver condiviso insieme momenti che porterò per sempre nel cuore.

Un sentito grazie alla professoressa Moretti, che mi ha permesso di arricchire ulteriormente questo percorso e per essere un punto di riferimento e di ispirazione. Inoltre, per la realizzazione di questo progetto di tesi, desidero ringraziare anche la professoressa Amati, per la disponibilità e il supporto dato in questi mesi. Un grazie anche a Rebecca per il suo prezioso aiuto, il quale mi ha permesso di realizzare parte di questa ricerca.

Un pensiero speciale va anche alle mie colleghe di tirocinio, Alessia e Federica. I dati raccolti per sviluppare la parte empirica di questa tesi sono il frutto del lavoro di squadra che abbiamo svolto durante i mesi di tirocinio trascorsi insieme.

Un grande grazie alla mia famiglia, ai miei genitori e a mio fratello, la cui presenza è fondamentale e che hanno sempre gioito insieme a me, anche nei piccoli traguardi. In particolare, grazie ai miei genitori, che mi hanno sempre dato la libertà di fare le mie scelte.

Ringrazio Eleonora, tutti gli amici di lunga data e tutte le persone speciali che ogni giorno mi sono accanto, che mi regalano momenti di spensieratezza e risate, e che mi hanno saputo ascoltare, consigliare e spronare a dare il meglio di me.

Un grazie anche ai colleghi del Parco Turistico e di Faita, che dal 2017 mi hanno sempre fatto sentire ben voluta e che hanno saputo rendere l'ambiente di lavoro un luogo sereno.

Una menzione speciale alla mia parrocchia, che da quando sono piccola mi riempie di affetto e che tifa sempre per me.

Infine, un ringraziamento al campus di San Giobbe, che in questi anni universitari mi ha vista crescere, mi ha insegnato a non mollare mai davanti agli ostacoli e a battermi sempre per raggiungere i miei obiettivi.

INDICE

Introduzione ……1

Capitolo 1. Governance della destinazione turistica ……3

1.1. La destinazione turistica ……3

1.1.1. Evoluzione del concetto ……5

1.1.2. Il quadro concettuale integrativo ……7

1.2. Modelli di gestione della destinazione ……7

1.2.1. Destinazioni di tipo corporate ……8

1.2.2. Destinazioni di tipo community ……9

1.2.3. Il modello bidimensionale ……11

1.3. Destination management e destination governance ……12

1.3.1. La destination governance ……13

1.3.2. Destination governance e modelli di gestione ……15

1.4. Il ruolo della Destination Management Organization ……17

1.4.1. Responsabilità, compiti e fattori di successo ……18

1.5. Strumenti per l'analisi delle relazioni nelle destinazioni community ……20

1.5.1. Stakeholder theory ……21

Capitolo 2. Network Analysis e capitale sociale: applicazioni nel turismo ……27

2.1. Introduzione ……27

2.2. Il network e i suoi elementi ……28

2.2.1. Misure topologiche del network ……29

2.3. Teorie del trasferimento di risorse nel network ……32

2.3.1. Strength of weak ties theory ……32

2.3.2. Structural holes theory ……33

2.4. Il capitale sociale ……34

2.4.1. Network perspective ……35

2.4.2. Social structure perspective ……37

2.4.3. Livelli di analisi ……39

2.5. La conoscenza come fattore per il successo della destinazione turistica ……41

2.6. Un modello per la misurazione del trasferimento di conoscenza ……43

2.6.1. Proprietà strutturali ……44

2.6.2. Proprietà relazionali ……45

2.6.3. Proprietà organizzative 47
2.6.4. Proprietà della conoscenza 48
2.7. Il ruolo dei broker in una destinazione turistica 49
2.8. Digital Business Ecosystem: una risorsa per il network 52
2.8.1. Tourism Digital Ecosystem 54
2.9. Hyperlink network analysis di una destinazione turistica 55
2.9.1. Hyperlink network analysis 56
2.10. Reti fisiche e digitali: implicazioni per il turismo 57

Capitolo 3. Hospitality networks nella regione Veneto 59

3.1. Introduzione 59
3.2. Metodologia 59
3.2.1. L'indagine 60
3.2.2. Descrizione del campione dell'indagine 62
3.2.3. Il web-network 64
3.3. Analisi dei dati 65
3.3.1. Descrizione della dimensione reale e digitale 66
3.3.2. Variabili di interesse 68
3.3.3. Analisi della categoria ricettiva 71
3.3.4. Analisi del fatturato 72
3.3.5. Analisi del tasso di occupazione 73
3.3.6. Fattori di competitività: l'importanza della classificazione 74
3.3.7. Fattori di competitività: l'importanza di collaborare 75
3.3.8. Fattori di competitività: l'importanza di innovarsi 76
3.3.9. Fattori di competitività: infrastrutture digitali 76
3.4. Risultati 77

Conclusioni 79

Appendice 81

Bibliografia e Sitografia 84

Introduzione

Negli ultimi decenni, il settore turistico ha dovuto affrontare profonde trasformazioni dovute a fattori economici, tecnologici e sociali che hanno ridefinito le dinamiche di competizione e collaborazione tra le imprese. In particolare, la crescente interconnessione tra gli attori del settore ha reso evidente l'importanza delle **reti di relazioni** come fattore strategico per il successo delle destinazioni turistiche. Le imprese turistiche, infatti, fanno parte di un ecosistema complesso, caratterizzato da interdipendenze e interazioni che influenzano la loro capacità di innovazione, crescita e adattamento ai cambiamenti del mercato.

Uno degli aspetti fondamentali di queste interazioni è il **trasferimento di conoscenza**, ossia il processo attraverso il quale le imprese acquisiscono e condividono informazioni, competenze e risorse all'interno della rete. Questo processo può avvenire attraverso legami formali e informali, sia nel contesto delle reti fisiche che in quello delle reti digitali. Tuttavia, la capacità di un'impresa di beneficiare di tale scambio dipende da diversi fattori, tra cui la struttura della rete, la posizione occupata dagli attori e il tipo di connessioni stabilite.

In questo contesto, lo studio delle reti di relazioni tra imprese, istituzioni e altri stakeholder assume un ruolo fondamentale per **comprendere le dinamiche di governance e il funzionamento dell'ecosistema turistico**. L'organizzazione e la governance della destinazione influenzano direttamente la competitività del territorio, determinando il livello di cooperazione tra i soggetti coinvolti e il grado di accessibilità alle risorse collettive. Il capitale sociale gioca un ruolo cruciale nel facilitare il trasferimento di conoscenza e l'innovazione.

L'obiettivo di questa ricerca è di analizzare le reti di collaborazione nel settore dell'Hospitality veneto, con particolare attenzione al confronto tra le relazioni fisiche e quelle sviluppate nel web-network. Per farlo, viene adottata una prospettiva basata sulla ***Social Network Analysis*** **(SNA)** e sull'***Hyperlink Network Analysis*** **(HNA)**, strumenti che permettono di esplorare la struttura e le caratteristiche delle connessioni tra gli stakeholder turistici. L'integrazione di questi due approcci consente di valutare in che modo il capitale sociale, in particolare nelle sue declinazioni *bonding, bridging* e *linking*, influisce sulla capacità delle imprese di accedere alle informazioni e costruire strategie di collaborazione efficaci. Dal punto di vista metodologico, lo studio si basa su un'analisi **ego-network**, che permette di esaminare le connessioni tra le imprese turistiche e gli altri attori economici con cui collaborano.

Il lavoro si articola in tre capitoli:

- il *primo capitolo* esplora il concetto di destinazione turistica, che è la base per introdurre i temi trattati successivamente. Inoltre, è discussa l'importanza del **destination management** e della **destination governance** nella gestione locale del turismo, analizzando il ruolo degli stakeholder e le sfide legate alla costruzione di modelli di gestione efficaci;
- il *secondo capitolo* presenta il **quadro teorico e metodologico** dell'analisi, con un focus sulla *Social Network Analysis* (SNA), sul capitale sociale e sul *Tourism Digital Ecosystem*, approfondendo l'applicazione dell'*Hyperlink Network Analysis* (HNA), che mette in luce il ruolo delle reti digitali nella creazione di connessioni tra gli attori turistici;
- il *terzo capitolo* è dedicato allo **studio del caso empirico**, in cui vengono applicati gli strumenti analitici per valutare la struttura delle reti di collaborazione e il loro impatto sulle performance delle imprese turistiche della regione Veneto. L'analisi permette di confrontare la rete reale con quella digitale, evidenziando differenze, opportunità e criticità.

In un settore in continua evoluzione come quello turistico, comprendere le dinamiche che caratterizzano le relazioni tra gli attori di una destinazione non è di solo interesse accademico, ma ha implicazioni pratiche rilevanti anche per la progettazione di politiche di sviluppo sostenibili e per la definizione di strategie di collaborazione efficaci. Questa ricerca intende contribuire a tale dibattito, offrendo strumenti analitici e metodologici utili per migliorare la gestione e la governance delle destinazioni turistiche.

Capitolo 1
Governance della destinazione turistica

1.1. La destinazione turistica

L'interesse per lo studio e la concettualizzazione del termine "destinazione" è relativamente recente. Infatti, le prime definizioni risalgono agli anni Settanta, da autori come Georgulas (1970), Burkart e Medlik (1974) e Leiper (1979, 1995). Tuttavia, è solo a partire dagli anni Novanta che l'attenzione accademica verso questo tema ha conosciuto un significativo incremento, con un'intensificazione delle ricerche e degli approfondimenti sulla concettualizzazione delle destinazioni turistiche a causa dall'intenso sviluppo del turismo a livello globale e alla crescente complessità della struttura delle destinazioni turistiche stesse.

La destinazione turistica è ritenuta l'unità di analisi fondamentale nello studio delle scelte di gestione e organizzazione dei sistemi turistici: oltre a rappresentare il luogo fisico ed emotivo che attrae e motiva la scelta del turista, comprende la value chain di produzione del prodotto turistico e dell'esperienza del turista (Pike, 2008). Nonostante il concetto rivesta un'importanza strategica, non si riscontra ad oggi una definizione chiara e universale. Tra le tante motivazioni incidono sicuramente la natura composita del prodotto turistico e dell'industria turistica (Rispoli & Tamma, 1995), e l'evoluzione del fenomeno turistico stesso, che ha portato con sé nuove esigenze di definizione (DMAI, 2008).

Attraverso la revisione della letteratura si osserva come gli studiosi della materia si siano focalizzati principalmente su due approcci: il ***demand-side approach***, la definizione di destinazione viene espressa dal punto di vista della domanda, ossia del turista, e il ***supply-side approach***, che cerca di dare una definizione di destinazione attraverso il punto di vista dell'offerta, ossia quello degli stakeholder. Esiste, inoltre, un terzo approccio, l'***overlapping approach***, che deriva da un tentativo di sovrapposizione dei primi due.

Il primo approccio definisce la destinazione come la regione verso cui il turista si sposta per trascorrere la propria vacanza, la quale è diversa dalla propria regione di origine (Dredge & Jenkins, 2003, 2007). Viene inoltre descritta come uno spazio geografico identificato e definito in base alle esigenze degli ospiti potenziali (Bieger, 1997; Marchioro, 2014) e come una meta di viaggio che si colloca tra le preferenze dei turisti,

essendo percepita come un luogo che offre fattori di attrattiva (Manente & Cerato, 2000; Franch, 2002). Questa visione evidenzia che i confini della destinazione non sono fissi, ma variano a seconda dell'origine dei turisti e delle caratteristiche del loro viaggio (Pechlaner & Weiermair, 2000; Martini, 2002; Dredge & Jenkins, 2007; Marchioro, 2014).

Il secondo approccio definisce la destinazione come "un amalgama di prodotti, servizi e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico" (Franch, 2010). Analizzare le destinazioni dal punto di vista dell'offerta implica affrontare il turismo con un'ottica manageriale, focalizzandosi sulla gestione complessiva dell'offerta. Questo richiede un'analisi approfondita degli attori coinvolti e delle relazioni che intercorrono tra di loro nella creazione dei prodotti turistici e nel funzionamento del sistema di offerta della destinazione.

Buhalis e Spada (2000) descrivono la destinazione come un amalgama di piccole e medie imprese turistiche; Rispoli e Tamma (1995), invece, la identificano come Sistema Locale di Offerta Turistica, accostando il concetto di destinazione turistica a quello di distretto turistico. Pike (2008) definisce la destinazione dal punto di vista dell'offerta come lo spazio geografico dove esiste un cluster di risorse turistiche.

Pertanto, l'approccio dell'offerta rappresenta le destinazioni turistiche come il risultato di un sistema integrato di produzione ed erogazione, costituito da un insieme di aziende che operano in modo coordinato e unitario per offrire un'esperienza turistica complessiva (Baggio *et al.*, 2010; Pechlaner *et al.*, 2012; Tamma, 2002).

A coniugare queste due visioni, infine, si è sviluppato il terzo approccio, che è conosciuto anche come approccio olistico, in cui la destinazione turistica è definita "non tanto come la meta dei viaggi dei turisti quanto come un sistema integrato di risorse (naturali e artefatte) che devono vendersi sul mercato con dei prodotti in linea con le esigenze e le aspettative dei segmenti target al fine di generare valore aggiunto per il sistema locale e soddisfare la domanda" (Manente & Cerato, 2002).

Questo approccio integra diverse prospettive nella definizione di destinazione turistica, intesa come il luogo in cui l'offerta turistica, sviluppata dai vari stakeholder, si incontra con la domanda di prodotti turistici proveniente da specifici segmenti di turisti (Keller, 2000; Manente e Cerato, 2000; Pechlaner *et al.*, 2012).

In linea con questa visione, Della Corte (2000, 2009) sostiene che la destinazione si definisce come un prodotto turistico complesso dal punto di vista della domanda, ma al contempo rappresenta una forma di offerta articolata, frutto degli sforzi congiunti e

coordinati dei diversi attori coinvolti, finalizzati a promuovere la località turistica nel suo insieme.

Gli approcci analizzati finora mettono in luce quegli elementi di base senza i quali una destinazione non potrebbe essere definita tale, ma non evidenziano la dinamica evolutiva che il concetto stesso di destinazione ha avuto nel tempo, la quale è importante per comprendere come la complessità di tale entità non sia statica ma in continuo sviluppo con la società che la circonda e la plasma.

1.1.1. Evoluzione del concetto

Il concetto classico, oltre a considerare una destinazione come una specifica **area geografica**, è caratterizzato per attribuire a quest'ultima determinati criteri per poterla considerare tale, tra cui: la presenza di attrazioni turistiche e di alloggi, nonché di trasporti da, per, e all'interno della destinazione (Howie, 2003). Questo approccio tradizionale, però, non tiene conto di aspetti come la cooperazione tra i soggetti all'interno della destinazione e del ruolo attoriale che i turisti hanno in essa, i quali sono visti solo come meri consumatori dell'offerta di servizi. Inoltre, non si considera che potenziali mutamenti della domanda possano portare a variazioni nella struttura della destinazione.

Successivamente si è sviluppata l'idea di destinazione turistica come **distretto industriale**. Come nel modello di distretto industriale di Marshall, le industrie del turismo e dei viaggi (generalmente di piccole e medie dimensioni) sono situate in prossimità l'una dell'altra e sono caratterizzate da legami tra loro e con la comunità locale (Jovicic, 2016). Tuttavia, non si può applicare nella sua interezza il modello dei distretti industriali alle destinazioni turistiche perché evidenzia alcune limitazioni. Il prodotto turistico è principalmente un prodotto intangibile e deperibile che lo rende diverso dai beni industriali (Vanhove, 2005). Inoltre, nelle destinazioni esiste un potenziale conflitto nell'utilizzo delle stesse risorse tra i turisti e la comunità locale quando le attività commerciali non riescono a soddisfare le necessità dei residenti e dei turisti. Diversamente dai distretti industriali, le destinazioni turistiche sono sistemi basati sul coinvolgimento creativo dei turisti nell'esperienza dei fattori di attrattiva (Saraniemi & Kylänen, 2011). Di conseguenza, per molti turisti la soddisfazione attribuibile al viaggio deriva dalla possibilità di prendere parte alla cultura locale e di conoscere i luoghi visitati (Russo & Segre, 2009).

A metà degli anni Novanta si è sviluppato l'**approccio sistemico** al turismo, che ha conferito una prospettiva più articolata e integrata delle destinazioni turistiche,

sottolineando che le destinazioni turistiche sono costantemente in contatto con il mercato, la concorrenza, l'ambiente socioeconomico ed ecologico (Howie, 2003). Per questo motivo, Ritchie e Crouch (2003) sostengono che uno dei principali fattori della competitività di una destinazione è il progresso equilibrato di tutte le sue componenti: economiche, sociali, culturali, politiche, tecnologiche e ambientali.

Baggio e Cooper (2010), analizzando le interazioni tra i sottosistemi di una destinazione, evidenziano che ciascun sottosistema è costituito da una molteplicità di attori interconnessi tramite una rete di relazioni. In questo quadro, essi definiscono la destinazione come una rete di organizzazioni, direttamente o indirettamente legate al settore turistico, la cui efficienza è fondamentale per il funzionamento armonioso del sistema della destinazione. Inoltre, Argote e Ingram (2000) evidenziano l'importanza che il flusso di informazioni e le conoscenze hanno all'interno di una destinazione turistica, in quanto questi elementi influenzano la capacità della destinazione di adattarsi ai cambiamenti esterni e di mantenere la propria competitività.

Più di recente, invece, l'attenzione si è concentrata sulla comprensione della destinazione come un **sistema complesso adattivo** (Baggio & Sainaghi, 2011), caratterizzato da una struttura composta da molteplici elementi interconnessi in modo non lineare. Il termine *"non lineare"* indica che un cambiamento, provocato da un fattore esogeno o endogeno su un sottosistema, non si traduce in una variazione proporzionale anche negli altri sottosistemi della destinazione, nonostante esso sia determinato dallo stesso fattore. In presenza di numerose situazioni di non linearità all'interno di un sistema, come accade in una destinazione turistica caratterizzata da una molteplicità di componenti, il suo comportamento può risultare imprevedibile, anche per gli stakeholder coinvolti. Infatti, i sistemi complessi adattivi sono definiti *"adattivi"* perché le loro componenti si adattano agli eventi circostanti (Levin, 2003; Lewin, 1999), riuscendo in qualche modo a preservare la propria integrità nonostante i continui cambiamenti.

Negli ultimi anni, lo sviluppo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno portato con sé dei cambiamenti radicali e il turismo è uno dei settori che si è maggiormente trasformato (Atzori *et al.*, 2010). Baggio e Del Chiappa (2014), ampliando le riflessioni di Baggio e Cooper (2010), definiscono una destinazione come una **rete di organizzazioni** direttamente o indirettamente legate al turismo, arricchita da un'infrastruttura tecnologica progettata per creare un ambiente digitale che favorisca la cooperazione, la condivisione della conoscenza e l'innovazione. Di conseguenza, una

gestione efficace della destinazione basata sulla conoscenza deve tenere conto sia delle componenti virtuali che di quelle fisiche della rete della destinazione (Del Chiappa & Baggio, 2015).

1.1.2. Il quadro concettuale integrativo

Dopo aver passato in rassegna i vari approcci e concetti di destinazione turistica, si analizza il quadro concettuale integrativo delle destinazioni turistiche ideato da Pearce (2014), il quale cerca di spiegare in **tre dimensioni chiave** (geografica, modalità di produzione e dinamica), le quali presentano un elevato grado di interconnessione e interdipendenza, il complesso fenomeno delle destinazioni turistiche.

La *prima dimensione* è quella geografica, che comprende le caratteristiche geografiche di una destinazione turistica, che sono alla base dello sviluppo turistico. La dimensione geografica è strettamente legata alla *seconda dimensione*, ossia alla modalità di produzione, la quale muta nel tempo sotto l'influenza di fattori come, ad esempio, le capacità manageriali, la concorrenza, l'impatto dell'ambiente economico, naturale, politico, tecnologico. Infine, la *dimensione dinamica* che evidenzia la natura in continua evoluzione delle destinazioni, che si trasformano nel tempo per via dell'influenza di fattori esterni ed interni.

Riassumendo, Pearce (2014, p. 149) ha concettualizzato la destinazione turistica "come un modo di produzione dinamico, geograficamente basato, che fornisce prodotti interdipendenti e complementari ai turisti e trasforma gli spazi e i luoghi in cui questa produzione avviene".

Pertanto, si può concludere osservando che, nonostante i sistemi turistici presentino una struttura molto complessa e articolata, gli elementi geografici sono il nucleo da cui si origina e si sviluppa una destinazione turistica e, a questo proposito, è indubbio che essi rappresentino la componente chiave della fonte di risorse di una destinazione turistica. Come afferma Jovicic (2016), le caratteristiche fisiche e umane uniche di certe destinazioni sono la base per dare forma a marchi turistici di successo e per far leva sulla posizione di mercato.

1.2. Modelli di gestione della destinazione

La presenza di un piano strategico che guida la nascita di una destinazione assume un significato diverso a seconda del numero e delle caratteristiche degli attori coinvolti, nonché del modello di governance adottato (Matini, 2005, p. 90). A questo proposito, per

completare il quadro concettuale della destinazione turistica, affrontato nel paragrafo precedente, e per fare maggiore chiarezza sul tema del governo delle destinazioni turistiche, che verrà discusso nel paragrafo successivo, è necessario inserire un ulteriore elemento di classificazione che tenga conto sia della struttura dei processi decisionali di tipo strategico sia della ripartizione del potere e del controllo delle risorse, distinguendo tra due modelli di destinazione: le *destinazioni di tipo corporate* e le *destinazioni di tipo community* (Bieger, 1996, 1998; Flagestad & Hope, 2001).

1.2.1. Destinazioni di tipo corporate

Le destinazioni di tipo corporate sono dei luoghi nei quali l'offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato da una società che possiede in modo diretto, o controlla attraverso degli accordi contrattuali, i fattori di attrattiva, le strutture e le infrastrutture turistiche. Perciò, la nascita di questo tipo di destinazioni (resort, villaggi turistici, parchi divertimento e tematici, etc.) avviene solitamente per iniziativa di alcuni soggetti come, ad esempio, le imprese del settore immobiliare che si occupano della realizzazione di villaggi, residence o alberghi, rami di azienda di grandi tour operator internazionali che, oltre ad occuparsi di attività di intermediazione, gestiscono direttamente strutture per l'ospitalità, oppure holding finanziarie che investono nel turismo.

Le destinazioni corporate si distinguono per avere delle caratteristiche in comune. Innanzitutto, presentano un'unità di controllo e di comando che fa capo ad un **modello di coordinamento di tipo gerarchico**, il quale consente di adeguare nel tempo l'offerta di servizi in base ai trend della domanda e di applicare politiche di prezzo aggressive che mirano alla creazione di valore a livello aggregato. Le società che gestiscono queste destinazioni hanno un accesso facilitato al mercato finanziario e dei capitali; grazie a ciò possono investire e sopportare un rischio più elevato rispetto ad altri. Inoltre, le politiche commerciali e di marketing seguono una logica aziendale, prediligendo la produzione di pacchetti *all inclusive*, che sono prodotti facili per l'intermediazione dei tour operator e la vendita online, che consentono di pianificare campagne pubblicitarie mirate a specifici target. Infine, i luoghi in cui si insediano e si sviluppano queste destinazioni sono i contenitori dei servizi offerti**.** Questi luoghi sono selezionati in modo tale che possano massimizzare il ritorno degli investimenti, attraverso l'analisi dei *locational factors*, ossia fattori che determinano il potenziale localizzativo di progetti in un'area (clima, caratteristiche fisiche, accessibilità, attrazioni, strutture di supporto, etc.).

Il modello corporate, perciò, si basa generalmente su uno **sviluppo territoriale di tipo esogeno**, in cui i profitti e i risultati finanziari vanno a beneficio degli investitori e l'indotto generato a favore delle imprese locali è residuale. In questo caso, i governi locali assumono un ruolo importante, intervenendo con misure di tipo normativo o redistributivo per trasferire ai residenti parte dei benefici economici derivanti dalle attività turistiche.

1.2.2. Destinazioni di tipo community

Le destinazioni di tipo community si distinguono dalle precedenti per avere come elemento principale della loro strategia di sviluppo turistico la **dimensione sistemica**. Infatti, possono essere definite come "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).

Questo tipo di destinazioni si caratterizzano per avere un territorio che si propone sul mercato come un'unica entità, offrendo un sistema di attrazioni, naturali e artificiali, che permettono di praticare specifiche tipologie di vacanza. Le risorse e le attività sono diffuse, ossia gestite da imprese individuali, spesso di origine locale. Il governo delle destinazioni community si trova ad affrontare questioni che riguardano la necessità di conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale, il ruolo dell'ente pubblico territoriale nello sviluppo del turismo e il problema del coordinamento in assenza di gerarchia.

I prodotti turistici che nascono nelle destinazioni community sono il frutto dell'**interazione del turista con il territorio**. Infatti, la vacanza non è vissuta all'interno di una struttura controllata, come può essere un villaggio turistico o un resort, come accade per le destinazioni corporate, bensì si favorisce l'esplorazione della località, alla ricerca di quelle attrazioni che ne hanno motivato il viaggio.

A questo proposito, Rispoli e Tamma (1995) hanno individuato **tre possibili configurazioni** del sistema di relazioni tra la domanda e l'offerta di una destinazione, le quali si distinguono per la diversa capacità/volontà della destinazione di comporre un'offerta integrata e sinergica.

Nella configurazione *"punto-punto"* è il turista che crea il proprio prodotto turistico attraverso singole relazioni con gli attori locali. Questo è il caso in cui manca una proposta di prodotto complessiva e i fattori di attrattiva risultano tra loro slegati, tipica delle

destinazioni in fase di lancio o che non riescono a creare relazioni sinergiche al proprio interno.

Nella configurazione *"package"* sono specifiche imprese (tour operator, agenzia incoming, etc.) che sviluppano il prodotto turistico completo e lo vendono al turista. In questo caso, l'offerta ha un alto grado di standardizzazione e si rivolge al turista che cerca una vacanza strutturata a priori.

La configurazione *"network"*, invece, vede coinvolti molteplici attori della destinazione che mettono insieme la propria offerta, garantendo al turista sinergia, varietà e uniformità qualitativa delle diverse attrazioni. Questa terza configurazione rappresenta una direzione strategica per le destinazioni community, in quanto integra i punti di forza delle altre due configurazioni, ossia permette al turista di fruire liberamente del luogo e assicura una strutturazione dell'offerta grazie all'informazione e all'integrazione dei servizi.

La capacità delle destinazioni community di conferire all'offerta una dimensione sistemica costituisce un passaggio cruciale nella definizione di una strategia di sviluppo turistico. Questo processo implica l'adozione a livello locale di una logica collaborativa tra gli attori coinvolti nell'offerta turistica e sottolinea l'importanza dell'ente pubblico nel promuovere e facilitare le relazioni interaziendali.

Si pongono quindi le basi affinché una destinazione di tipo community si configuri come un sistema specifico, ossia come **Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT)**, il cui significato può essere compreso se "si estende il concetto di sistema […] a tutto l'insieme delle attività e dei fattori di attrattiva, naturali e antropici, che sono presenti e caratterizzano una località. […] Con tale locuzione s'intende un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito, siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Rispoli & Tamma, 1995; Della Corte, 2000).

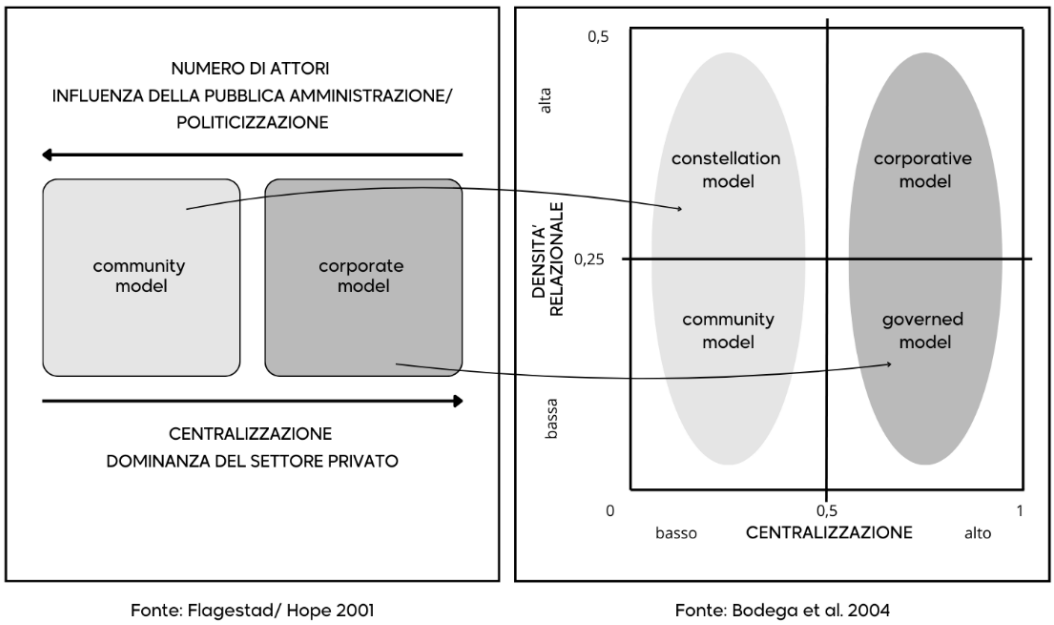
La nozione di SLOT mette in evidenza la capacità di una destinazione di porsi attivamente sul mercato mediante un approccio strategico che valorizza le peculiarità locali, integrando in modo originale le attrattive naturali con quelle artificiali. Per questo motivo, la creazione di uno SLOT rappresenta il risultato finale di un processo di pianificazione turistica, che pone l'accento sull'interazione sistemica tra le singole imprese e il contesto locale in cui operano.

1.2.3. Il modello bidimensionale

In alternativa al modello unidimensionale di Flagestad e Hope (2001), rappresentato dalle destinazioni di tipo corporate e community, Bodega *et al.* (2004) presentano un modello bidimensionale della configurazione organizzativa delle destinazioni, il quale combina due dimensioni: la *densità relazionale* e la *centralizzazione sistemica*. La prima dimensione riguarda la qualità, la frequenza e l'intensità delle interazioni tra gli attori della destinazione; mentre, la seconda dimensione si riferisce al grado di unitarietà nella gestione complessiva, ossia il livello di concentrazione del potere e della responsabilità decisionale. La centralizzazione sistemica aumenta quanto più il potere decisionale è accentrato nelle mani di un numero ristretto di soggetti. Dall'incrocio di queste due variabili risultano **quattro tipi di destinazione** (Fig. 1).

Confrontando il modello di Flagestad e Hope (2001) con il modello di Bodega *et al*. (2004) si può notare come il community model si espande in *community model* (bassa densità relazionale, bassa centralizzazione) e in *constellation model* (alta densità relazionale, bassa centralizzazione). Il corporate model si trasforma, invece, in *corporative model* (alta densità relazionale, alta centralizzazione) e in *governed model* (bassa densità relazionale, alta centralizzazione sistemica).

Figura 1.1 *Confronto dei due modelli di gestione della destinazione*



Nel modello *community*, gli attori, pur operando nella stessa area e filiera turistica, non instaurano relazioni collaborative né riconoscono un'entità di governo. Il sistema si sviluppa in risposta alle dinamiche di mercato e come esito di decisioni individuali e

autonome. Il modello *corporative*, al contrario, si distingue per solide relazioni tra gli attori e per la presenza di un'entità di governance capace di orientare lo sviluppo del sistema. I processi decisionali sono guidati da un key player, le cui scelte influenzano significativamente il sistema, amplificate dalla forte interdipendenza tra gli attori coinvolti. Nel modello *governed*, un'entità di governo centrale rappresenta il fulcro della rete di relazioni, esercitando un forte potere e dirigendo lo sviluppo. Mentre i rapporti tra gli attori si basano su semplici interdipendenze di mercato, le relazioni con l'attore dominante seguono una logica gerarchica. Il modello *constellation* non ha un governo unitario, ma tra gli attori vi sono rapporti collaborativi di medio-lungo periodo in cui le decisioni sono prese in maniera congiunta.

Questi modelli rappresentano sia punti di partenza che strumenti analitici utili per comprendere la natura delle destinazioni. Il modello di riferimento potrebbe essere ritenuto il *constellation*; tuttavia, l'applicabilità di ciascun modello dipende dalle specificità territoriali.

1.3. Destination management e destination governance

L'approccio del destination management alla gestione dell'offerta turistica territoriale si è rivelato fondamentale a partire dagli anni Novanta, in risposta ai cambiamenti strutturali del mercato turistico. In quel periodo, i sistemi di offerta basati sullo spontaneismo[1] imprenditoriale e su interventi pubblici poco strutturati si sono dimostrati inadeguati nell'affrontare le sfide poste dalla globalizzazione e dalla crescente complessità dei mercati (Beritelli *et al.*, 2014).

Di fronte a questo scenario, il destination management si è configurato come una misura correttiva sia per contrastare il fallimento del mercato, sia per affrontare le inefficienze legate alle dimensioni prevalentemente piccole delle imprese turistiche, spesso caratterizzate da strutture di costo svantaggiose (Flagestad & Hope, 2001; Socher & Tschurtschenthaler, 2002).

Il destination management si concentra sulle decisioni strategiche, organizzative e operative necessarie per gestire il processo di definizione, promozione e

[1] Con il termine "*spontaneismo*" ci si riferisce ad un approccio non strutturato e privo di pianificazione strategica nello sviluppo e nella gestione dell'offerta turistica. In questo contesto, le iniziative turistiche nascono in modo autonomo, spesso individuale, senza un coordinamento tra gli attori locali o un quadro di governance unificante. Questo modello può portare a uno sviluppo disorganizzato, caratterizzato da una scarsa integrazione tra le attività e i servizi, con il rischio di non valorizzare appieno le potenzialità della destinazione o di non rispondere efficacemente alle esigenze del mercato.

commercializzazione dei prodotti turistici di un territorio, con l'obiettivo di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e in linea con le esigenze economiche degli attori coinvolti. È stato definito anche come "il tentativo di promuovere e organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio (definibile, a seconda dei casi, a "scale" diverse) che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere" (Tamma, 2002, pp. 24-25).

Pertanto, compito del destination management è curare la commercializzazione e il posizionamento comune della destinazione. Le sfide principali riguardano:

- la creazione di una *unique selling proposition* che si distingua dalle altre combinazioni prodotto-mercato;
- l'individuazione dei gruppi di clienti interessati a fruire dei prodotti e servizi offerti;
- il coordinamento e l'armonizzazione dei diversi elementi dell'offerta.

Di conseguenza, le organizzazioni responsabili del destination management dovranno, da un lato, occuparsi della pianificazione strategica orientata all'innovazione, del coordinamento e del controllo degli attori coinvolti nella destinazione turistica; dall'altro, adattare le proprie capacità decisionali alle normative turistiche, le quali inevitabilmente coinvolgono sia gli attori pubblici sia quelli privati della destinazione.

1.3.1. La destination governance

Negli ultimi anni il concetto di destination management si è evoluto introducendo quello di destination governance (Raich, 2006). Questo cambiamento di prospettiva nel settore turistico nasce dalla consapevolezza di alcune limitazioni del destination management, considerato un concetto non abbastanza ampio e, di conseguenza, poco flessibile nell'adattarsi alle esigenze delle diverse realtà. Al contrario, il concetto di destination governance, sebbene talvolta percepito come meno definito, offre una maggiore flessibilità, permettendo di adattarsi meglio alle specificità delle diverse situazioni e di sviluppare soluzioni su misura.

Destination management e destination governance si contraddistinguono per avere un **obiettivo comune** che è quello di migliorare la competitività delle destinazioni (Dwyer & Kim, 2003; Paskaleva-Shapira, 2007; Wang & Xiang, 2007). In particolare, l'attività di governance della destinazione turistica può essere intesa come un sistema di decisioni e azioni volto a consolidare ed accrescere nel tempo la competitività della destinazione,

attraverso la definizione di obiettivi e strategie di sviluppo chiari e condivisi tra i vari attori, pubblici e privati, del sistema.

Nell'approccio del destination management, la competitività di una destinazione turistica è determinata dalla capacità di far interagire il sistema di offerta locale con specifici segmenti di turisti, attraverso la definizione di strategie di sviluppo e promozione del prodotto. Mentre, l'approccio di destination governance amplia questa prospettiva, ponendo l'accento non solo sulle funzioni di management, ma anche sulla **capacità di saper costruire relazioni cooperative e di gestire la complessità delle interazioni tra gli attori coinvolti**, a vario titolo, nello sviluppo della destinazione (Buonocore & Metallo, 2004; Izzo & Ricciardi, 2006; Pechlaner, Raich & Beritelli, 2010).

In un contesto in cui gli operatori turistici sono esposti a crescenti pressioni competitive, anche le destinazioni sono chiamate ad adottare un approccio sempre più imprenditoriale, posizionandosi come componenti coevolutive[2] del più ampio sistema economico e sociale.

Per un'impresa turistica essere una componente coevolutiva significa trasmettere stimoli chiari e significativi nel contesto della destinazione in cui opera, influenzando e, talvolta, modificando le regole di comportamento delle entità locali con cui interagisce. Un ruolo fondamentale spetta ai turisti, che partecipano attivamente al sistema di valore delle imprese turistiche, influenzandone le scelte e le strategie operative. Dal punto di vista delle destinazioni turistiche, **la coevoluzione** richiede un costante confronto con altre destinazioni, siano esse concorrenti o meno, così come con i loro territori e le rispettive comunità.

L'individuazione di un'autorità di governance in grado di riconoscere e valorizzare le componenti distintive che definiscono l'identità territoriale di una destinazione turistica rispetto ad altre, sia a livello nazionale che internazionale, rappresenta un passaggio cruciale e al tempo stesso critico per la competitività della destinazione.

Promuovere un orientamento culturale alla coevoluzione nella governance di imprese e destinazioni turistiche richiede una capacità critica di analisi del legame tra la

[2]Nella letteratura economico-aziendale il rapporto tra impresa e ambiente viene definito "*coevolutivo*", poiché si basa su un'interdipendenza tra le loro dinamiche evolutive: il progresso dell'una contribuisce a determinare quello dell'altra, e viceversa. Questa relazione reciproca incide profondamente sulla capacità di innovare e sulla competitività non solo delle singole imprese, ma anche dei settori e dei territori nel loro complesso. (Valdani, 1977; Lewin e Volberda, 1999; Volberda e Lewin 2003; Tagliagambe e Usai, 2009; Cafferata, 2009).

competitività della destinazione e quella delle imprese che vi operano, siano esse turistiche o appartenenti ad altri settori.

Ad oggi, la competitività di una destinazione turistica non si valuta più attraverso il successo delle singole imprese o organizzazioni, ma piuttosto nella capacità delle imprese e delle altre organizzazioni turistiche di coordinare le proprie strategie a livello di destinazione. In questo contesto, le sinergie tra le decisioni a livello delle singole imprese turistiche (corporate governance) e quelle adottate a livello di destinazione (destination governance) presuppongono la definizione di elementi chiave che facilitino l'attivazione di processi di coevoluzione tra il territorio e le entità sistemiche che vi operano.

Pertanto, per essere competitiva una destinazione turistica deve sviluppare non solo solide capacità di management, ma soprattutto una governance efficace in grado di cogliere i benefici derivanti dal rapporto dialettico coevolutivo tra territorio e imprese turistiche in esso presenti. Questo rapporto rappresenta un presupposto fondamentale per favorire l'innovazione e garantire il successo nel settore turistico.

In una destinazione turistica avere capacità di management significa saper coordinare e controllare il lavoro dei diversi attori pubblici e privati all'interno della stessa destinazione; mentre, governare una destinazione turistica significa saper gestire attraverso una leadership efficace le relazioni tra gli attori che, a vario titolo, partecipano allo sviluppo della destinazione (Hinterhuber, 2003).

Tuttavia, vi sono almeno **due aspetti critici** da considerare attentamente alla base i processi coevolutivi tra imprese e destinazione turistica. Il primo riguarda l'imprenditorialità del sistema turistico italiano, che necessita di un rinnovamento in termini di professionalità, responsabilità e capacità progettuali gestionali, nel rispetto di un principio di qualità dell'ospitalità che valorizzi il patrimonio sociale, culturale e naturale del territorio di riferimento. Il secondo aspetto concerne il ruolo operativo delle istituzioni e degli enti locali, che devono a loro volta rinnovarsi per creare condizioni favorevoli allo sviluppo e alla crescita sostenibile delle imprese turistiche nel tempo.

1.3.2. Destination governance e modelli di gestione

Riprendendo quanto discusso in merito ai modelli di gestione della destinazione (*par. 1.2.*), essi si differenziano dalla destination governance in quanto si focalizzano su interventi di gestione lineari e facilmente distinguibili (Pechlaner & Raich, 2006). Nonostante all'approccio aziendale gerarchico venga contrapposto un modello

cooperativo, la vera complessità della gestione della destinazione non è ancora sufficientemente rappresentabile.

Per affrontare tale complessità, è necessario elaborare un modello che integri entrambi i principi di gestione, combinando centralismo-gerarchia e decentralismo-eterarchia in base allo specifico contesto spazio-temporale. In questa prospettiva, diventa essenziale differenziare i diversi livelli di gestione nell'ambito della destination governance.

Dal punto di vista concettuale, la destination governance può essere interpretata come un **approccio olistico** che abbraccia tutte le forme di coordinamento operativo tra gli attori di una destinazione. Questa visione consente di combinare i vari punti di forza delle diverse modalità di gestione, favorendo una comprensione più completa delle dinamiche di azione collettiva (Raich, 2006).

La destination governance considera la destinazione come una rete di attori parzialmente autonomi (Pechlaner & Raich, 2005; Raich, 2006; Nordin & Svensson, 2007; Wang, 2008). Sebbene in questa prospettiva l'importanza relativa dei componenti gerarchici diminuisca, non significa che la guida gerarchica venga sostituita dall'autogestione privata. Al contrario, gerarchia e autogestione privata rappresentano due estremi di un *continuum* di strumenti di gestione. Le diverse forme di governance – mercato, gerarchia e rete – tendono a coesistere o a sovrapporsi nella maggior parte dei casi e sono destinate a evolvere nel tempo (Wang & Xiang, 2007; Wang, 2008).

La flessibilità che caratterizza l'approccio di destination governance, se da un lato consente di affrontare la complessità, dall'altro rende difficile tradurre i suoi principi in variabili quantitative. Per superare questa difficoltà, è possibile percorrere due strade.

Innanzitutto, è necessario lavorare sulle *condizioni quadro specifiche* di una destinazione, che costituiscono la base per scegliere il meccanismo di gestione più adeguato, descrivendole con variabili pertinenti. Pechlaner e Raich (2006) suggeriscono di fondare la scelta della forma di gestione su tre fattori principali: i costi di transazione (costi di ricerca, di trattativa, di sorveglianza, etc.), gli obiettivi e le condizioni quadro residue. Secondo Williamson (1999), la governance rappresenta un approccio finalizzato all'ottimizzazione dei costi di transazione, indicando come adattarsi in modo efficace alle strutture di costo di transazione prevalenti in un determinato momento. Ciò avviene, in particolare, attraverso la creazione di istituzioni e organizzazioni appositamente concepite per garantire una gestione efficiente. In secondo luogo, oltre ai costi di

transazione, è indispensabile considerare anche gli *obiettivi di sviluppo* della destinazione per determinare il meccanismo di gestione più appropriato.

L'efficacia dell'approccio di destination governance può essere ulteriormente potenziata distinguendo tra **due livelli di gestione** all'interno del sistema "destinazione". Questa distinzione rende più agevole la gestione simultanea di diversi meccanismi di gestione. A tal proposito, Raich (2006) suggerisce di separare il *livello della destinazione* vera e propria da quello del *contesto istituzionale*, poiché le modalità di gestione applicate a ciascun livello tendono a essere differenti. Il livello della destinazione è maggiormente caratterizzato da forme di autogestione, di cooperazione e dalla capacità degli attori di creare reti. Al contrario, il contesto istituzionale definisce gerarchicamente un quadro d'azione comune, entro il quale possono emergere soluzioni di cooperazione flessibili.

Infine, l'adozione di un modello di gestione troppo statico si rivela spesso inefficace nel raggiungere gli obiettivi desiderati. Durante le diverse fasi di sviluppo della destinazione, della cooperazione e del contesto, sono necessarie configurazioni di gestione differenti. Ogni configurazione è infatti inevitabilmente soggetta a cambiamenti nel tempo (Wang, 2008). Un approccio dinamico, capace di adattarsi alle circostanze mutevoli, risulta quindi essenziale per garantire il successo della destinazione.

1.4. Il ruolo della Destination Management Organization

Come evidenziato in precedenza (*par. 1.3.2.*), all'interno del sistema di destinazione è possibile distinguere due livelli di gestione: quello specifico della destinazione e quello istituzionale. Il raggio di azione del destination management non deve sovrapporsi alle decisioni di politica turistica, che rientrano invece nelle competenze delle istituzioni governative territoriali. Infatti, molte decisioni riguardanti il territorio, pur avendo legami diretti o indiretti con l'attività turistica, non rientrano nelle competenze del destination management. È il caso, ad esempio, dei piani regolatori, dell'urbanistica, delle politiche sui trasporti e le infrastrutture, della sicurezza, dell'assistenza sanitaria, delle politiche del lavoro e della formazione. Questi aspetti, tuttavia, incidono significativamente sulla dotazione di risorse, sui fattori di attrazione e sulla qualità dei servizi offerti, definendo il contesto in cui il destination management opera. Pertanto, al fine di ottimizzare i processi decisionali legati al turismo, è imprescindibile l'esistenza di una stretta interdipendenza e interconnessione tra le due aree di competenza: quella politica e di sviluppo territoriale, a cui sono affidati gli organi di governo del territorio, e quella operativo-gestionale, che si

occupa della gestione dell'offerta e della promozione turistica, propria degli enti di destination management.

A questo proposito, l'attività di destination management deve essere anzitutto autorizzata dall'organo di governo territoriale, del quale deve essere espressione operativa. Inoltre, l'organo di destination management deve avere un ruolo attivo e propositivo nella definizione della politica turistica, contribuendo a indirizzare le decisioni adottate dall'organo di governo.

La creazione di una struttura dedicata al destination management, identificata come **Destination Management Organization (DMO)**, rappresenta una scelta cruciale per l'organizzazione dell'offerta turistica all'interno di una destinazione. Nelle destinazioni community, la DMO si configura come l'organismo di meta-management[3] responsabile di indirizzare e coordinare l'operato degli attori locali, in stretta sinergia con le decisioni di politica turistica del territorio. Di conseguenza, la DMO assume un ruolo strategico e operativo fondamentale, con un "mandato allargato" che comprende la gestione di due elementi chiave (Keller, 2000, p. 154):

- il *valore della marca*, ossia la dimensione simbolica dell'offerta della destinazione e il suo posizionamento sul mercato globale;
- il *management del prodotto*, ossia la gestione integrata dell'offerta turistica.

Dal punto di vista funzionale e organizzativo, l'attività svolta dalla DMO deve coprire l'intero campo di azione del destination management, in linea con il mandato "politico" e istituzionale stabilito dal governo del territorio. Questo mandato si traduce in un piano strategico che definisce gli obiettivi, gli strumenti e le priorità operative.

1.4.1. Responsabilità, compiti e fattori di successo

La DMO opera all'interno di una configurazione multi-client, il che significa che la sua efficacia non può essere misurata rispetto a un unico attore, ma ha delle **responsabilità** nei confronti di almeno tre categorie principali di stakeholder: *istituzioni, ospiti e attori locali*.

[3] La costituzione di un ente unitario di gestione, incaricato di svolgere funzioni di *meta-management* (Normann, 1977; Coda *et al.*, 1992; Molteni e Sainaghi, 1997), rappresenta un requisito fondamentale per garantire il corretto ed efficiente funzionamento di una strategia integrata di offerta. Tale ente deve facilitare i processi di condivisione delle decisioni, delle strutture e delle risorse tra gli attori coinvolti. Pertanto, è necessario che l'ente disponga di meccanismi decisionali agili, basati su una chiara assunzione di responsabilità in termini di budget e risultati.

Sul **fronte istituzionale**, la DMO si colloca come protagonista della promozione del territorio, interpretando il suo ruolo in una prospettiva territoriale. Questo include il sostegno all'innovazione e lo sviluppo delle competenze, in sinergia con l'organo di governo politico. I principali interlocutori in questa dimensione sono le istituzioni locali, ma anche la popolazione residente. Per quanto riguarda la **responsabilità di mercato**, la DMO si inserisce nei meccanismi di promozione, comunicazione e commercializzazione turistica, interfacciandosi non solo con la domanda finale, ma anche con gli intermediari organizzati, come operatori del mercato online e tour operator, i quali giocano un ruolo cruciale nella gestione dei flussi turistici internazionali. In questa sfera, i principali interlocutori della DMO sono gli attori imprenditoriali del territorio, che forniscono servizi, prodotti e attività collegate all'esperienza turistica nella destinazione. Infine, la DMO è **responsabile della qualità dell'offerta**, ponendo particolare attenzione alla soddisfazione degli ospiti. Questo implica non solo garantire l'eccellenza dei singoli servizi, ma anche costruire un sistema integrato e innovativo dell'offerta.

Oltre a ricoprire responsabilità specifiche, è chiamata a svolgere una serie di **compiti** che riflettono una crescente integrazione con una dimensione aziendale.

In primis, la DMO si occupa della **definizione della strategia di sviluppo** della destinazione, garantendo la coerenza con gli obiettivi stabiliti dalla politica turistica e dalle linee di sviluppo territoriale. Questo processo include l'identificazione di obiettivi di mercato e di offerta, da perseguire attraverso azioni specifiche delineate negli appositi piani operativi. Inoltre, la DMO si occupa della **realizzazione di un piano di marketing** dettagliato, il cui obiettivo principale è valorizzare il brand della destinazione. Tale piano si articola in strategie mirate che includono il prodotto, le attività commerciali, le partnership strategiche con operatori e intermediari e la comunicazione. Parallelamente, la **gestione della membership e dei rapporti con gli stakeholder** costituisce un ulteriore compito cruciale. Questa attività si estende oltre un semplice processo di rilevazione politica, promuovendo la partecipazione attiva, l'ascolto e la progettazione condivisa di obiettivi e risultati, contribuendo così alla creazione di una rete collaborativa. Un altro ambito strategico è rappresentato dalla **raccolta e analisi delle informazioni di mercato e di scenario**, nota come attività di *market intelligence*. Questa attività consente alla DMO di acquisire una conoscenza approfondita delle dinamiche in atto e di orientare l'offerta verso strategie competitive, in linea con i trend internazionali e i benchmark settoriali. Infine, un aspetto fondamentale riguarda la **gestione finanziaria**, che include

l'individuazione e l'attivazione di fonti di finanziamento per garantire la sostenibilità degli investimenti e la pianificazione delle attività su un orizzonte temporale di lungo termine.

Queste funzioni integrate consentono alla DMO di svolgere un ruolo centrale nella gestione e nello sviluppo della destinazione, favorendo un approccio strategico e sostenibile alla promozione e al coordinamento dell'offerta turistica.

Alla luce del quadro delineato, i **fattori di successo** per una DMO possono essere identificati in diversi aspetti chiave. In primo luogo, l'**efficacia dell'azione di marketing** si rivela fondamentale, sia nella capacità di generare flussi di domanda adeguati alle esigenze economiche del territorio, sia nel garantire la sostenibilità e la soddisfazione complessiva degli ospiti. Un altro elemento determinante è rappresentato dalla **capacità di networking**, che si manifesta attraverso il potere decisionale, la leadership e l'accettazione sociale dell'operato della DMO. La trasparenza gioca un ruolo cruciale, assicurando il coinvolgimento degli stakeholder, la partecipazione attiva, e la comunicazione chiara degli obiettivi e dei risultati raggiunti. A ciò si aggiunge la professionalità, intesa come riconoscimento delle competenze, capacità di trasferire conoscenze e di promuovere l'innovazione. Infine, un aspetto imprescindibile riguarda il **reperimento delle risorse**, attraverso modelli di finanziamento che permettano una pianificazione adeguata e l'attuazione di piani d'azione coerenti con gli obiettivi strategici della DMO.

Questi fattori, strettamente interconnessi, definiscono le basi su cui una DMO può costruire un'efficace gestione della destinazione, garantendo competitività e sostenibilità nel lungo periodo.

1.5. Strumenti per l'analisi delle relazioni nelle destinazioni community

Come evidenziato in precedenza, una delle principali sfide del destination management consiste nel promuovere la collaborazione tra attori al fine di creare l'offerta turistica della destinazione. Nelle destinazioni community, i legami tra gli attori si sviluppano al di fuori di logiche gerarchiche e non seguono regole o schemi prestabiliti. Ne deriva una rete di relazioni caratterizzata da specificità proprie, che collega attori distinti che perseguono un obiettivo comune. In questo contesto, diventa evidente come, all'interno di una destinazione community, possa emergere una vera e propria rete di attori, interpretando la destinazione stessa come un network.

Tra i diversi approcci teorici che affrontano il tema dei network, assumono particolare rilievo gli strumenti della ***Stakeholder Theory* (ST)** e della ***Social Network Analysis* (SNA)**. A questo proposito, sul piano metodologico, le analisi di rete (Scott *et al*., 2008; Baggio *et al*., 2010) e quelle sugli stakeholder (Sheehan & Ritchie, 2005; d'Angella & Go, 2009; Franch *et al.*, 2010) si rivelano particolarmente efficaci nell'inquadrare in modo unitario le diverse dimensioni della governance delle destinazioni community.

La mappatura della rete di attori in una destinazione turistica e l'analisi delle loro relazioni richiedono un processo articolato. È, infatti, necessario individuare gli attori coinvolti nella filiera turistica, valutare quali di essi esercitano maggiore potere sugli altri, identificare i fattori che rendono un attore o un'organizzazione più influente e comprendere se questi aspetti possano essere analizzati attraverso variabili descrittive o indicatori quantitativi.

Grazie ai contributi della ST è possibile ricostruire e interpretare il network attraverso un approccio qualitativo. La SNA, invece, identifica gli elementi costitutivi del network e permette di analizzare le relazioni tra gli attori da una prospettiva quantitativa. Sebbene quest'ultima offra strumenti preziosi per comprendere le relazioni, il solo dato quantitativo non basta per spiegare le complesse dinamiche relazionali che caratterizzano i contesti multi-stakeholder. Pertanto, la ricostruzione del network in una destinazione community e l'interpretazione delle relazioni tra gli attori richiedono un'integrazione tra i dati e le informazioni provenienti da analisi qualitative e quantitative, fornite rispettivamente dalla ST e dalla SNA.

1.5.1. Stakeholder theory

Nel suo influente lavoro, Freeman definisce lo stakeholder come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare, o è influenzato, dal raggiungimento dello scopo di un'azienda" (1984, p. 6). Questa definizione sottolinea una visione ampia degli stakeholder, che non si limita a coloro che intrattengono rapporti formali, ufficiali o contrattuali con l'organizzazione. Freeman evidenzia come i gruppi esterni all'organizzazione abbiano una crescente capacità di influenzarla, mettendo in luce l'importanza di queste relazioni e la necessità di adottare un nuovo approccio alla gestione strategica degli stakeholder.

Dopo aver identificato chi sono gli stakeholder, è possibile ora analizzarne le caratteristiche per comprendere meglio la loro relazione, o potenziale relazione, con l'organizzazione. Clarkson propone una **classificazione degli stakeholder in due**

categorie principali: primari e secondari. Gli stakeholder primari sono definiti come coloro "senza la cui partecipazione continua l'azienda non può sopravvivere come impresa in attività", mentre gli stakeholder secondari sono "coloro che influenzano o condizionano, o sono influenzati o condizionabili dall'azienda, ma non sono impegnati in transazioni con essa e non sono essenziali per la sua sopravvivenza" (1995, p. 106-107).

Da quanto delineato emerge che tra l'impresa focale e gli stakeholder primari esiste un elevato grado di interdipendenza: il contributo di questi soggetti è indispensabile per la continuità aziendale. Al contrario, il rapporto con gli stakeholder secondari, pur rilevante, non è cruciale per la sopravvivenza dell'impresa. Anche in assenza di una relazione con questa categoria di soggetti l'azienda sarebbe comunque in grado di operare.

Molti hanno provato ad assegnare delle etichette a categorie o gruppi di stakeholder (dipendenti, clienti, fornitori, finanziatori, etc.); sebbene siano pragmatiche per aiutare gli uomini a gestire la razionalità limitata, queste classificazioni sono riduttive, in quanto non riflettono l'eterogeneità interna ai gruppi (Wolfe & Putler, 2002) e trascurano la possibilità che uno stesso individuo appartenga a più categorie. Per superare tali limiti, è necessario adottare un approccio più raffinato.

Mitchell *et al.* (1997), con il **modello di stakeholder salience**, propongono una tipologia che combina tre attributi principali – potere, legittimità e urgenza – al fine di identificare e classificare gli stakeholder. Gli attributi sono così definiti:

- **potere** *(power):* la capacità di un soggetto di influenzare un altro soggetto, inducendolo a compiere azioni che altrimenti non avrebbe intrapreso;
- **legittimità** *(legitimacy):* la capacità di un soggetto di fare percepire le proprie azioni come desiderabili, adeguate o corrette, agendo anche per nome di altri soggetti all'interno di un determinato contesto;
- **urgenza** *(urgency):* la capacità di un soggetto di richiamare velocemente l'attenzione di altri soggetti rispetto ad una particolare questione ritenuta critica piuttosto o di particolare rilevanza.

Il modello afferma che la salienza, così come percepita dai manager, è positivamente correlata al numero di questi tre attributi che essi percepiscono come posseduti dallo stakeholder. Se un soggetto non possiede almeno uno di questi attributi non può essere considerato stakeholder per l'impresa.

La combinazione dei tre attributi consente di delineare profili distinti di stakeholder, riconducibili a tre categorie principali in base al livello di importanza delle relazioni con

l'impresa. Pertanto, il modello stakeholders salience descrive stakeholder di massima importanza (*highly salient stakeholders*), stakeholder di media importanza (*expectant stakeholders*) e stakeholder di irrilevanza più contenuta (*latent stakeholders*).

Le classificazioni proposte da Clarkson (1995) e Mitchell *et al.* (1997) rivestono una significativa importanza sul piano manageriale. Attraverso queste analisi, l'impresa può individuare gli stakeholder con i quali i legami sono più consolidati e ricorrenti e che influenzano maggiormente il raggiungimento degli obiettivi. Allo stesso modo, emergono anche i soggetti con i quali i legami sono saltuari e meno strutturati. In quest'ultimo caso, l'impresa potrà valutare se intensificare tali legami, considerando eventuali opportunità o progetti di collaborazione che possano essere sviluppati in futuro.

Infine, Savage *et al.* (1991) propongono una prospettiva secondo cui è fondamentale analizzare il potenziale di ogni stakeholder nel rappresentare una minaccia per l'organizzazione. La capacità, l'opportunità e la volontà di uno stakeholder di costituire una minaccia dipendono dal *potere* relativo che possiede e dalla *rilevanza* della questione in gioco per l'attore. La rilevanza, in questo contesto, appare simile al concetto di urgenza definito da Mitchell *et al.* (1997). Inoltre, Savage *et al.* (1991) spiegano che il potere è direttamente proporzionale alla dipendenza dell'organizzazione dallo stakeholder: maggiore è la dipendenza, maggiore è il potere esercitato. Valutare il potenziale di minaccia equivale a immaginare lo scenario peggiore in cui lo stakeholder potrebbe influenzare negativamente l'organizzazione.

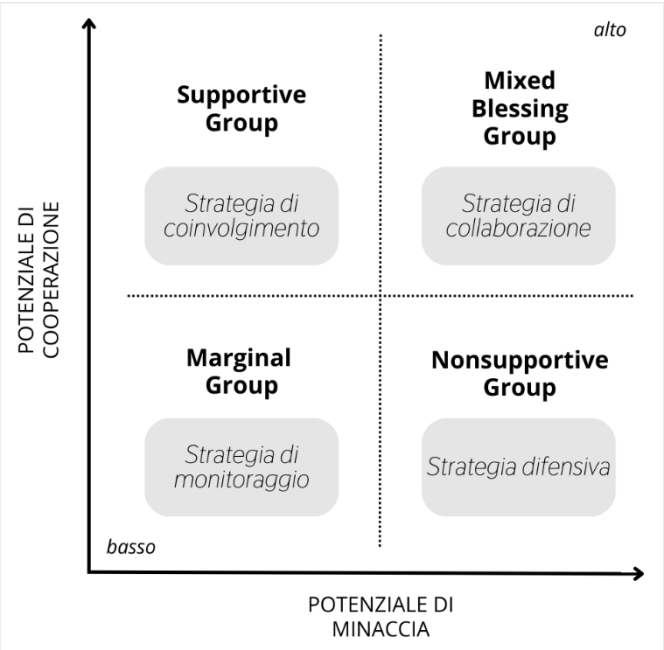
Savage *et al.* (1991) sottolineano anche che, accanto al potenziale di minaccia, è altrettanto importante considerare il potenziale di cooperazione di ogni stakeholder con l'organizzazione. Questo potenziale è funzione della volontà di cooperare, che a sua volta dipende principalmente dalla dipendenza dello stakeholder dall'organizzazione. Valutare il potenziale di cooperazione significa, quindi, delineare uno scenario ottimale in cui lo stakeholder possa contribuire positivamente all'organizzazione.

A partire da questa analisi, Savage *et al.* (1991) elaborano uno studio che collega il potenziale di minaccia e il potenziale di cooperazione, proponendo strategie di gestione specifiche per ciascuna combinazione (Fig. 2). Quando entrambi i potenziali sono elevati, si auspica una *strategia collaborativa*, che prevede iniziative congiunte, come joint venture o fusioni. Quando il potenziale di minaccia è alto, ma quello di cooperazione è basso, si raccomanda una *strategia difensiva*, mirata a ridurre la dipendenza dell'organizzazione dagli stakeholder minacciosi. Per situazioni in cui il potenziale di minaccia è basso e quello

di cooperazione è alto, si propone una *strategia di coinvolgimento*, che consiste nell'aumentare la partecipazione degli stakeholder nei processi decisionali. Infine, quando entrambi i potenziali sono bassi, si suggerisce una *strategia di monitoraggio*, volta a ridurre al minimo il dispendio di risorse, limitandosi a controllare gli interessi degli stakeholder.

Savage *et al.* sottolineano l'importanza di destinare sforzi minimi agli stakeholder marginali e di sostenere al massimo quelli con un alto potenziale di cooperazione. Suggeriscono inoltre che il management cerchi di spostare gli stakeholder da categorie meno favorevoli a categorie più favorevoli, migliorando così la loro relazione con l'organizzazione.

Figura 1.2 *Strategie di management degli stakeholder*



Fonte: rielaborazione da Savage et al. (1991)

Lo studio di Savage *et al.* si distingue per la sua solidità nel cogliere e integrare molti elementi rilevanti della letteratura sulla collaborazione e le relazioni interorganizzative, con un'applicazione efficace anche nel contesto del turismo. La tipologia fornisce una visione equilibrata tra le possibili influenze degli stakeholder, considerandone sia il potenziale di cooperazione sia quello di minaccia, a differenza di altri modelli, come quello di Mitchell *et al.* (1997), che si focalizzano principalmente sul solo potenziale di minaccia. Inoltre, il lavoro di Savage *et al.* si distingue per l'approccio gestionale, suggerendo strategie specifiche e appropriate per ogni tipologia di stakeholder.

Tuttavia, non esistono criteri univoci e oggettivi per classificare gli stakeholder. Gli approcci suggeriti dalla *Stakeholder Theory* (ST) sono di natura qualitativa e non forniscono scale di misurazione. Sebbene rappresentino un riferimento essenziale per la mappatura degli attori e l'analisi delle relazioni all'interno di una destinazione turistica, questi approcci non consentono di individuare in modo quantitativo gli stakeholder più rilevanti per una destinazione. Proprio in considerazione di questa limitazione, i contributi della *Social Network Analysis* (SNA) si rivelano preziosi. La SNA consente di analizzare il network di una destinazione, identificando gli attori chiave e le caratteristiche delle loro relazioni attraverso strumenti e indicatori quantitativi. Questi strumenti possono integrare e arricchire le analisi qualitative proposte dalla ST, offrendo una prospettiva più completa e dettagliata sulla struttura e la dinamica delle relazioni all'interno della rete degli stakeholder di una destinazione.

Data l'importanza e la rilevanza che l'approccio della SNA riveste nell'analisi delle reti di stakeholder e delle loro relazioni, si è ritenuto opportuno dedicare interamente il prossimo capitolo a questo tema, offrendo un approfondimento specifico e dettagliato su questo metodo e sulle sue applicazioni nel contesto turistico.

Capitolo 2

Network Analysis e capitale sociale: applicazioni nel turismo

2.1. Introduzione

Il primo capitolo ha delineato il concetto di governance della destinazione turistica, soffermandosi sull'importanza delle relazioni tra gli attori locali. In tale contesto, si è evidenziato come la comprensione e la gestione delle relazioni rappresentino un aspetto chiave per la competitività e la sostenibilità delle destinazioni.

Tra gli strumenti analitici considerati, la *Stakeholder Theory* (ST) ha fornito un importante quadro qualitativo per mappare gli attori e interpretare le relazioni nel network di una destinazione. Tuttavia, il solo approccio qualitativo non è sufficiente a cogliere la complessità delle dinamiche multi-stakeholder. È qui che la *Social Network Analysis* (SNA) si rivela essenziale, offrendo un metodo quantitativo per analizzare la struttura delle relazioni e identificare i legami chiave all'interno del network.

I primi studi di *Social Network Analysis* si svilupparono negli anni Trenta, ma fu a partire dagli anni Ottanta che trovarono ampia diffusione anche nelle discipline economiche aziendali e, in tempi ancor più recenti, negli studi sul turismo (Buffa, 2017).

Se per molte aziende lo sviluppo delle *network organization* ha rappresentato un cambiamento significativo, lo stesso non può essere detto per il settore turistico. Infatti, il turismo è sempre stata un'industria tipicamente frammentata e geograficamente dispersa, che lascia sottendere un insieme di relazioni commerciali e personali tra le aziende e gli operatori del settore. È proprio l'esistenza di questa rete di relazioni che permette all'industria turistica di fornire i propri prodotti e di superare i problemi di frammentazione (Scott *et al.*, 2008).

In questo capitolo, si fornirà una panoramica sugli elementi essenziali che caratterizzano i network, sulle principali teorie riguardanti lo scambio di risorse, informazioni e conoscenze e alla creazione di capitale sociale all'interno di una rete, evidenziando l'applicazione di questi concetti al settore turistico, illustrando anche il ruolo sempre più fondamentale della presenza di un *digital ecosystem* ben integrato per la crescita e la miglior competitività di una destinazione turistica.

2.2. Il network e i suoi elementi

Per via dell'approccio multidisciplinare degli studi in SNA (il tema delle reti è studiato in campo sociologico, antropologico, economico, etc.), non esiste una definizione univoca per descrivere cosa si intenda con il termine ***network***. Facendo riferimento a quanto dice Burt (1992), un network è un insieme di entità che collaborano e che sono in relazione tra loro. Dal punto di vista matematico, si tratta di un grafo in cui ogni partecipante alla rete è chiamato ***attore*** (o agente) ed è rappresentato come un ***nodo*** della rete. Gli attori possono essere persone, organizzazioni, gruppi o qualsiasi altro insieme di entità correlate. Le relazioni tra gli attori sono rappresentate come collegamenti (***legami***) tra i nodi corrispondenti.

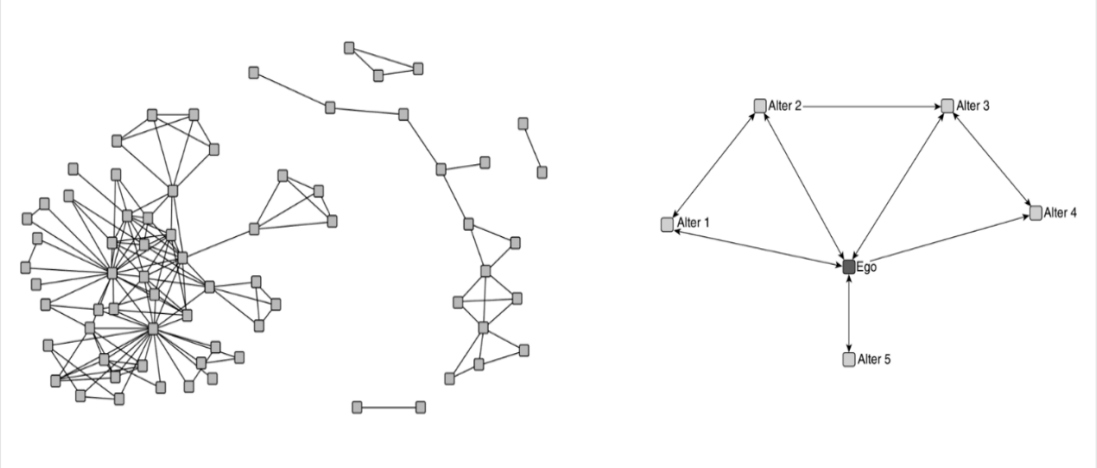
Ciò che interessa non è solo l'esistenza o meno di relazioni tra i diversi attori appartenenti al network, ma anche le caratteristiche che definiscono questi legami e altri elementi della rete. Per quanto riguarda i legami tra due nodi, essi possono essere ***direzionati*** o ***non direzionati***. Nel primo caso, sono caratterizzati da un flusso unidirezionale di trasferimento di informazioni o conoscenze da un nodo ad un altro, in modo tale che un nodo sia riconosciuto come nodo di uscita (*output*) e l'altro di ingresso (*input*). I legami non direzionali, invece, riguardano l'esistenza del legame, piuttosto che la sua direzione; pertanto, si ritiene che la relazione sia biunivoca. I legami si classificano anche in base alla loro ***forza***, intesa come "una combinazione (probabilmente lineare) di elementi quali il tempo trascorso insieme, l'intensità emotiva, l'intimità (confidenza reciproca) e i servizi scambiati, che caratterizzano la relazione" (Granovetter, 1973, p. 1361).

I nodi della rete, invece, possono presentare ***attributi*** specifici. Ad esempio, in una rete di relazioni intergovernative, i nodi possono rappresentare imprese, caratterizzate a loro volta da dimensioni, numero di occupati o settore industriale. Questi attributi specifici possono essere estesi anche ai legami, che possono essere qualificati, ad esempio, in base alla loro lunghezza, alla loro forza o alla natura della relazione.

Se l'analisi si concentra su un singolo nodo, con l'obiettivo di studiarne il comportamento o di comprendere se la sua posizione strutturale nella rete sociale rappresenti un vantaggio o uno svantaggio, si effettua un'analisi a livello di ***ego-network***. In questo contesto, il nodo di interesse viene chiamato ***ego*** (attore focale), mentre tutti gli altri nodi connessi a esso sono definiti ***alter***. Quando invece l'attenzione si sposta dall'analisi di un singolo nodo alla considerazione della rete nel suo complesso,

includendo tutti i nodi e le loro relazioni, si adotta un approccio analitico di tipo ***whole-network***.

Figura 2.1 *Visualizzazione di un whole-network (a sinistra) e di un ego-network (a destra)*



Fonte: Crossley et al. (2015)

2.2.1. Misure topologiche del network

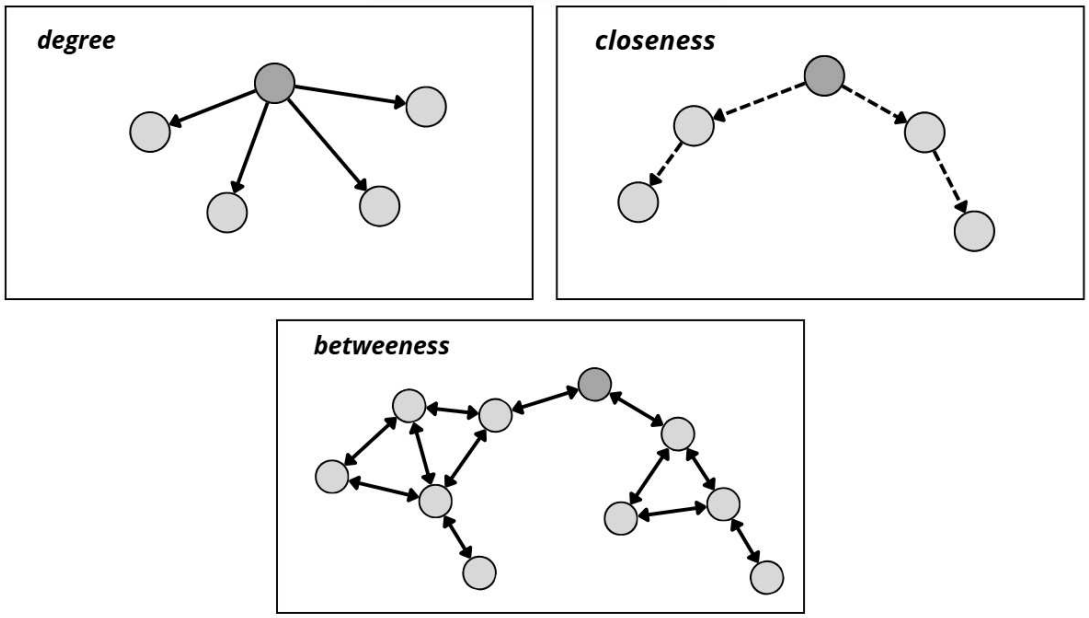
La rappresentazione grafica di una rete con un numero elevato di nodi presenta una sfida significativa, in quanto la visualizzazione e l'identificazione delle proprietà strutturali attraverso il grafo diventano estremamente complesse (Casanueva *et al.*, 2016). Per analizzare le reti e individuarne le caratteristiche, è possibile ricorrere a diverse misure, che si suddividono principalmente in due categorie: ***misure a livello di network***, che analizzano le proprietà dell'intera rete, e ***misure a livello di nodo***, che si concentrano sulle caratteristiche specifiche dei singoli attori.

L'analisi delle reti è importante per comprendere le dinamiche di sviluppo delle imprese, che a loro volta spesso influenzano i processi di crescita delle destinazioni turistiche. Per questo motivo, in questa sezione ci concentreremo principalmente sulle misure di network che permettono di studiare il ruolo dei singoli nodi all'interno della rete, evidenziando come la loro posizione e le connessioni attivate possano incidere sulle opportunità di accesso alle risorse e sulle strategie di sviluppo imprenditoriale.

Una delle proprietà strutturali delle reti che ha suscitato l'interesse dei ricercatori sin dai primi studi è la valutazione dell'influenza che alcuni attori o elementi esercitano sugli altri, grazie alla loro posizione strategica all'interno della rete. Questo concetto si è evoluto attorno alla nozione di **centralità**. Freeman (1978) ha contribuito significativamente a formalizzare il concetto di centralità, individuando diverse modalità per interpretarla e

calcolarla, ognuna delle quali mette in evidenza aspetti specifici della posizione dei nodi nella rete. Tra le più utilizzate figurano: *degree centrality, closeness centrality e betweenness centrality.*

Figura 2.2 *Rappresentazione delle misure di centralità*



Fonte: rielaborazione da Casanueva et al. (2016)

Degree centrality

Il grado (*degree*) di un nodo rappresenta una misura del suo livello di **coinvolgimento** all'interno della rete, calcolato come il numero di collegamenti diretti che esso possiede con gli altri membri. Un attore con un grado di centralità elevato, ovvero un numero maggiore di connessioni, occupa una posizione più vantaggiosa nella rete, acquisendo maggiore potere. Questa posizione strategica gli consente di accedere a un'ampia varietà di fonti per ottenere risorse e soddisfare i propri bisogni, riducendo al contempo la sua dipendenza dagli altri nodi (Pfeffer & Salancik, 1978).

Nelle reti direzionate, il grado si distingue in due misure: ***in-degree***, che misura i collegamenti ricevuti, e ***out-degree***, che rappresenta i collegamenti inviati. In questo contesto, il grado è spesso associato al concetto di **prestigio**, utilizzato per valutare la rilevanza di un nodo. Il prestigio si suddivide in due forme principali: sostegno, legato all'*in-degree centrality*, e influenza, legata all'*out-degree centrality* (Tabassum *et al.*, 2018).

Closeness centrality

La closeness centrality misura la capacità di un nodo di diffondere rapidamente informazioni o risorse attraverso la rete, riflettendo la sua **connettività** e la posizione strategica all'interno della struttura sociale. Questa metrica non si limita a considerare i legami diretti di un attore, ma analizza anche la sua posizione nella rete, tenendo conto dei legami indiretti e delle distanze che lo separano dagli altri nodi.

La closeness centrality rappresenta, perciò, una stima della posizione complessiva di un attore nella rete, fornendo un'indicazione del tempo medio necessario per raggiungere gli altri nodi partendo da un determinato punto. Nel contesto delle social networks, la closeness centrality rappresenta un'indicazione di **raggiungibilità**, evidenziando la rapidità con cui un attore può connettersi a tutti gli altri membri, rendendola una misura chiave per valutare l'efficienza delle relazioni nella rete.

Betweenness centrality

La betweenness centrality misura quanto un nodo si posizioni tra altri nodi della rete ed è calcolata come la percentuale di **percorsi più brevi** (geodetici) che attraversano quel nodo. I nodi con un'elevata *betweenness* svolgono ruoli strategici nella struttura della rete, poiché occupano posizioni che li rendono interfacce tra gruppi strettamente legati, fungendo da elementi fondamentali per connettere regioni della rete che altrimenti rimarrebbero scollegate. Maggiore è il numero di attori che dipendono da un nodo per stabilire i propri contatti lungo i percorsi più brevi, maggiore è la centralità di quel nodo.

Questi attori sono spesso definiti *gatekeepers*, poiché controllano il flusso di informazioni tra i membri della rete. Pertanto, la loro posizione li rende essenziali per la coesione e l'efficienza complessiva della struttura di rete.

Per concludere questa breve rassegna delle principali misure di analisi dei nodi di un network, ci soffermiamo su un'importante **misura di rete**, ossia la **densità** (*density*). La densità è in grado di spiegare il **livello generale di connessione** tra i nodi di una rete ed è calcolata come il rapporto tra il numero effettivo di legami presenti nella rete e il numero massimo teorico di legami possibili, determinato in base alla dimensione della rete. La densità è un valore che va da un minimo di 0, quando una rete è completamente scollegata, a un massimo di 1, quando la rete è perfettamente connessa, in cui ogni nodo è collegato a tutti gli altri. Pertanto, valori elevati di densità sono associati a **reti dense**, mentre valori bassi di densità sono associati a **reti rade**, indicando che solo una piccola percentuale dei

legami possibili è effettivamente presente. La densità fornisce quindi un'indicazione del grado di coesione della rete e può essere utile per confrontare diverse strutture o per analizzare come le connessioni si distribuiscono all'interno di una rete.

2.3. Teorie del trasferimento di risorse nel network

Alla base degli studi di *Social Network Analysis* esistono diverse teorie che spiegano le molteplici dinamiche che possono verificarsi all'interno di una rete, a partire dalle caratteristiche degli elementi e dalle differenti strutture che può assumere un network. In questo paragrafo ci concentreremo sulle principali teorie che chiariscono i meccanismi di trasferimento delle risorse, di diffusione delle informazioni e di coesione sociale tra gli attori appartenenti ad un determinato network. In particolare, analizzeremo la teoria sviluppata da Mark Granovetter (1973, 1983) ***"strength of weak ties"*** e quella introdotta da Ronald Burt (1992) "***structural holes***", che chiariscono come le connessioni tra imprese possano favorire il flusso di conoscenze, l'accesso a nuove opportunità e, di conseguenza, la convenienza a instaurare rapporti di collaborazione.

2.3.1. Strength of weak ties theory

Sulla base della definizione della forza dei legami (*par. 2.2.*) Granovetter propose una distinzione delle tipologie di legami relazionali che un soggetto può intrattenere con altri, classificandoli in legami forti (*strong ties*) e legami deboli (*weak ties*).

Quando parliamo di ***strong ties*** facciamo riferimento a relazioni che si caratterizzano per avere una comunicazione frequente, una certa intimità e reciprocità tra soggetti che presentano tra loro caratteristiche omogenee (familiari o amici stretti). Con il termine ***weak ties***, invece, ci riferiamo a relazioni caratterizzate da comunicazioni più sporadiche, con un basso grado di confidenza tra soggetti che possiedono tra loro caratteristiche eterogenee (amici di amici o conoscenti).

La teoria sviluppata da Granovetter sostiene che le opportunità dei soggetti sono strettamente legate alle loro connessioni con altri attori sociali e che **i legami deboli** in realtà sono di estrema importanza in quanto **possono fungere da ponti** (*bridges*) di collegamento tra diverse reti di soggetti, consentendo loro di avere **accesso a informazioni e risorse non ridondanti**, diverse da quelle della cerchia sociale di appartenenza. Viceversa, un legame forte ha meno importanza, poiché le informazioni veicolate nella sua cerchia sono ridondanti.

La premessa alla base di questa teoria risiede nel fatto che più è forte il legame tra due persone maggiore è la probabilità che i loro mondi sociali siano sovrapposti. Infatti, nei legami forti opera il cosiddetto principio di omofilia (*homophily*) (Lazarsfeld & Merton, 1954), secondo il quale le persone tendono ad instaurare relazioni intime e forti soprattutto con soggetti che presentano attributi o compiti simili. I legami deboli, invece, favoriscono legami tra soggetti eterofilli con i quali possono dar vita a delle **relazioni ponte** (*bridging*), le quali risultano essere la più efficace fonte di informazioni, idee e nuove opportunità, consentendo di instaurare dei collegamenti con i membri di un'altra rete sociale. Un ponte di collegamento tra soggetti appartenenti a gruppi diversi è quindi l'unico potenziale di informazioni e influenze diverse rispetto a quelle della propria cerchia.

2.3.2. Structural holes theory

L'altra importante teoria è quella dei buchi strutturali (*structural holes*) di Burt, che si avvicina alla teoria della forza dei legami deboli di Granovetter. Infatti, i buchi strutturali possono essere facilmente associati ai ponti di Granovetter. La differenza tra le due teorie risiede nel loro focus: mentre Granovetter si concentra sull'utilità derivante dai legami di diversa forza per accedere a informazioni non ridondanti, Burt pone l'attenzione sulla ricerca da parte degli attori di buchi strutturali da colmare per ottenere nuove informazioni (Moretti, 2017).

Collegandoci a questo ultimo aspetto, all'interno di questa teoria dei si trova un altro concetto molto importante, quello di ***brokerage***. Se un buco strutturale è inteso come un gap o assenza di legami tra gruppi di nodi all'interno di una rete, un ***broker*** è identificato come l'individuo che riesce a colmare uno o più di questi buchi, mediando tra le parti coinvolte, di solito a beneficio reciproco di tutti i soggetti coinvolti e attraverso il quale risorse, idee e informazioni possono passare da un cluster all'altro (Crossley *et al.*, 2015).

Dunque, **il valore che i broker riescono a portare all'interno della rete è significativo**: possono generare idee innovative, migliorare la qualità del lavoro creativo, risolvere conflitti, rendere più accessibili le conoscenze e, in sinergia con la coesione della rete e i legami forti, favorire ambienti collaborativi più dinamici. **Tuttavia, l'intermediazione comporta anche dei costi**. Il broker può diventare un collo di bottiglia nel flusso informativo, rischiando di essere sovraccaricato e sottoposto a forte pressione a causa della dipendenza degli altri attori dalla sua funzione. Inoltre, mantenere legami di intermediazione richiede uno sforzo maggiore rispetto ai legami interni ad un

gruppo, poiché tra attori simili la comunicazione è più fluida e la fiducia più facilmente consolidabile. I legami ponte, al contrario, necessitano di un maggiore investimento per essere preservati nel tempo (Long *et al.*, 2013).

La prospettiva dei buchi strutturali mette a confronto due diverse strutture di reti egocentriche: una rete chiusa, in cui *ego* appartiene a una fitta rete di relazioni, e una rete ricca di buchi strutturali (Kilduff & Brass, 2010). Essere vincolati in una rete chiusa offre a *ego* l'accesso solo a informazioni ridondanti, mentre **occupare posizioni di *structural hole* consente di ottenere nuove informazioni e vantaggi strategici**. Burt definisce i buchi strutturali come "una relazione di non ridondanza tra due contatti. Il buco è un cuscinetto [...]. Come risultato del buco che li separa, i due contatti forniscono benefici di rete che sono in qualche misura additivi piuttosto che sovrapposti" (Burt, 2000, p. 65).

Un soggetto, quindi, deve cercare di includere nella propria rete nodi che gli permettano di collegarsi a contatti altrimenti non raggiungibili, massimizzando l'accesso a informazioni non ridondanti. Il **concetto di ridondanza** si può esprimere in due modi:

- **per coesione**: quando i soggetti sono fortemente legati tra loro, indicando l'assenza di buchi strutturali e limitando l'accesso a nuove informazioni;
- **per equivalenza strutturale**: quando i contatti diretti di *ego*, anche se non direttamente collegati a lui, conducono sempre verso lo stesso gruppo di attori, veicolando informazioni simili.

Affinché *ego* possa massimizzare i benefici derivanti dalla propria rete, Burt ritiene necessaria la costruzione di una rete efficace ed efficiente, massimizzando il numero di contatti non ridondanti e incrementando la presenza di buchi strutturali. Altri studi su questa linea di indagine hanno dimostrato che i buchi strutturali sono soggetti a un rapido decadimento e che gli attori necessitano di esperienza per mantenerne i vantaggi acquisiti (Burt, 2002; Soda *et al.*, 2004).

Dopo aver introdotto le principali teorie che sottendono ai meccanismi di scambio di risorse e conoscenze nelle reti, nel prossimo paragrafo ci accingiamo ad illustrare il concetto cardine che sta alla base di queste dinamiche relazionali, il **capitale sociale**, e ne descriveremo i caratteri salienti.

2.4. Il capitale sociale

Il capitale sociale è caratterizzato da complessità e ambiguità concettuale (Inaba, 2013; Membiela-Pollán & Pena-López, 2017; Tzanakis, 2013). Il concetto è stato applicato

praticamente in ogni disciplina delle scienze sociali e spesso in modi diversi (Woolcock & Narayan, 2000). Le differenze epistemologiche tra le discipline tendono a determinare basi concettuali e interpretazioni diverse, sia per quanto riguarda il significato sia per la concettualizzazione del termine stesso. La letteratura sembra aver raggiunto un pensiero comune nel ritenere che il capitale sociale sia legato alle reti, alla fiducia e alle norme (Halstead & Deller, 2015). Nonostante i punti di vista differenti, si è creato un consenso attorno a queste tre componenti e la maggior parte delle definizioni le include tutte (Claridge, 2020). Queste componenti sono spesso articolate in modo più rigoroso con i termini di dimensione strutturale, relazionale e cognitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). È inoltre comunemente riconosciuto che il capitale sociale sia concettualizzato in modo diverso a *diversi livelli di analisi* e che questi livelli siano altamente interconnessi (Halpern, 2005).

Per quanto detto sinora, risulta chiaro come anche in questo caso non esista un'unica definizione di **capitale sociale**; Nahapiet e Ghoshal (1998) lo hanno definito come la **somma delle risorse reali e potenziali incorporate, disponibili e derivanti dalla rete di relazioni possedute da un individuo o da un'unità sociale**. Il capitale sociale comprende quindi sia la rete che i beni che possono essere mobilitati attraverso la rete (Bourdieu, 1986; Burt, 1992).

Seguendo la declinazione del capitale sociale nelle tre dimensioni viste poc'anzi, possiamo individuare le prime tre tipologie: **strutturale, relazione e cognitivo**. A queste tre se ne aggiungono delle altre: **bonding, bridging e linking**. Queste ultime tre, però, fanno riferimento solamente alla dimensione strutturale del capitale sociale, come mezzo per classificare i diversi tipi di legami sociali tra gli individui.

Per analizzare le diverse tipologie di capitale sociale, si possono adottare due principali approcci di classificazione: la *network perspective* e la *social structure perspective*.

2.4.1. Network perspective

La distinzione tra capitale sociale di tipo bonding e bridging si basa sul lavoro fondamentale di Granovetter (1973, 1985, 2000) sull'*embeddedness*[4]. I concetti di *bonding* e *bridging social capital* sono associati alle teorie di rete dei *structural holes* e della

[4] L'*embeddedness* è una teoria secondo cui i legami economici e sociali all'interno di una rete tendono a sovrapporsi. Di conseguenza, le relazioni economiche si sviluppano all'interno di connessioni preesistenti, come rapporti di amicizia, vincoli familiari o conoscenze consolidate (Granovetter 1985; Kilduff & Tsai 2003; Uzzi 1997).

network closure (Adler & Kwon, 2002). Mentre, il *linking social capital* è stato definito solo in tempi più recenti.

Bonding social capital

Il *bonding social capital* rappresenta una forma di capitale sociale che si manifesta attraverso forti **legami all'interno di un gruppo o di una comunità** (*network closure*), favorendo un forte senso di identità e appartenenza tra i membri, i quali sono caratterizzati da un'elevata omogeneità in termini di caratteristiche demografiche, atteggiamenti, informazioni e risorse condivise. Le reti di *bonding social capital* sono caratterizzate da un'alta densità di relazioni, in cui i membri sono fortemente interconnessi grazie a interazioni frequenti (familiari e amici). Generalmente, viene descritto come un insieme di **legami orizzontali**, ossia relazioni tra individui appartenenti allo stesso gruppo sociale, piuttosto che connessioni verticali tra gruppi diversi (Claridge, 2018).

Bridging social capital

Il *bridging social capital* si riferisce a relazioni sociali basate sullo scambio, spesso tra individui che condividono interessi o obiettivi comuni ma appartengono a **gruppi con identità sociali differenti** (Pelling & High, 2005). Questo tipo di capitale sociale facilita la condivisione e la diffusione di informazioni, idee e innovazioni, contribuendo alla costruzione di consenso tra gruppi diversi. Le reti che si sovrappongono permettono inoltre di estendere l'accesso a risorse e opportunità da una rete all'altra, favorendo una maggiore integrazione e cooperazione (Stone & Hughes, 2002).

Linking social capital

Questa terza tipologia, il *linking social capital,* è stata introdotta in tempi più recenti dagli studiosi della World Bank per descrivere le relazioni che si sviluppano tra individui o istituzioni situati a **diversi livelli della gerarchia sociale e del potere**. Di conseguenza, si tratta di relazioni caratterizzate da una struttura di tipo verticale. In particolare, il *linking social capital* misura la capacità degli individui di creare connessioni con istituzioni e attori che detengono un potere relativo su di loro, facilitando l'accesso a opportunità come servizi, lavoro e risorse (Woolcock, 2001; Szreter & Woolcock, 2004).

Se si adotta questa prospettiva, il *bridging social capital* si presenta come un livello intermedio tra il *bonding* e il *linking social capital*, rappresentando i legami orizzontali tra gruppi diversi (Granovetter, 1985; Putnam, 2000).

2.4.2. Social structure perspective

Janine Nahapiet e Sumantra Ghoshal (1998) hanno introdotto la distinzione tra capitale sociale strutturale, cognitivo e relazionale, fornendo il quadro di riferimento più diffuso e accettato per l'analisi del capitale sociale. Queste tre dimensioni sono distinzioni concettuali utili per la pratica analitica, ma in realtà esse sono fortemente interrelate tra loro; infatti, è improbabile che una dimensione possa esistere senza la presenza delle altre. Mentre il capitale sociale strutturale indica la presenza di una rete di accesso a persone e risorse, il capitale sociale relazionale e cognitivo riflette la capacità di scambio di risorse (Andrews, 2010).

Capitale sociale strutturale

Il capitale sociale strutturale è generalmente analizzato attraverso un approccio di rete, che permette di tracciare la frequenza dei contatti e la distanza sociale tra gli attori di un'organizzazione o di un settore specifico. Questo metodo consente di **rappresentare le interazioni tra gli attori sotto forma di network** (Edelman *et al.*, 2002). Diversi studi hanno esaminato questa dimensione focalizzandosi su aspetti quali **la forza e la centralità dei legami, la stabilità e la dimensione della rete** (Lefebvre *et al.*, 2016).

Come accennato in precedenza, nell'ambito del capitale sociale strutturale, numerosi studiosi hanno introdotto la distinzione tra *bonding, bridging* e *linking social capital* per descrivere le diverse tipologie di legami di rete.

Rispetto alle altre dimensioni del capitale sociale, quella strutturale risulta più tangibile e osservabile. Essa rappresenta l'insieme di persone a cui un individuo può fare riferimento per ottenere benefici come informazioni e supporto. Inoltre, il capitale sociale strutturale facilita l'accesso a risorse e conoscenze, creando opportunità di scambio e trasferimento di informazioni (Ansari *et al.*, 2012). Favorisce, infine, la cooperazione collettiva, riducendo i costi di transazione e migliorando l'apprendimento sociale (Uphoff & Wijayaratna, 2000).

Capitale sociale cognitivo

Mentre la dimensione strutturale del capitale sociale è osservabile nelle relazioni concrete, nei ruoli, nelle regole e nelle procedure, la dimensione cognitiva è di natura intangibile e riguarda la percezione di una realtà condivisa. Questa dimensione richiama la teoria dell'*habitus* di Bourdieu (1986), inteso come l'insieme di disposizioni, schemi di comportamento e riflessi acquisiti attraverso l'interazione sociale. Analogamente, si

ricollega al concetto di *lifeworld* di Habermas (Sitton, 2003), ovvero quell'insieme di competenze, pratiche e atteggiamenti che costituiscono un orizzonte cognitivo.

Il capitale sociale cognitivo si manifesta spesso attraverso **l'uso di linguaggi e codici specifici**. Ad esempio, termini utilizzati all'interno di un'organizzazione possono assumere significati particolari o risultare incomprensibili al di fuori di quel contesto (Ansari *et al.*, 2012).

In letteratura, alcuni studiosi considerano solo due dimensioni del capitale sociale (strutturale e cognitiva), non distinguendo chiaramente tra il capitale sociale cognitivo e quello relazionale, utilizzando talvolta i termini in modo intercambiabile. Questa sovrapposizione ha generato ulteriore ambiguità nel capire cosa rientri nell'uno o nell'altro concetto (Claridge, 2018).

La difficoltà di **distinzione tra capitale sociale cognitivo e relazionale** è dovuta alla loro natura comune: entrambe hanno origine nella sfera mentale piuttosto che in quella materiale, risultando in ultima analisi di carattere cognitivo. Tuttavia, la differenza fondamentale sta nel fatto che la dimensione relazionale si manifesta nelle interazioni sociali e nelle connessioni tra individui, mentre **il capitale sociale cognitivo riguarda il contesto sociale più ampio**, influenzando le percezioni e le rappresentazioni condivise piuttosto che le singole relazioni (Claridge, 2018).

Capitale sociale relazionale

Il capitale sociale relazionale rappresenta una dimensione del capitale sociale che si concentra sulla natura e sulla qualità delle relazioni sviluppate nel tempo attraverso interazioni ripetute (Lefebvre *et al.*, 2016). Tra gli **elementi chiave** di questa dimensione rientrano la fiducia e l'affidabilità, le norme e le sanzioni, gli obblighi e le aspettative, nonché l'identità e il senso di appartenenza (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

La dimensione relazionale favorisce comportamenti regolati da principi di fiducia, reciprocità, obblighi e aspettative condivise (Lee & Jones, 2008). Un aspetto centrale di questa forma di capitale sociale è l'**associabilità**, ovvero la predisposizione degli individui a subordinare i propri obiettivi personali a quelli collettivi (Lazarova & Taylor, 2009).

Sia il capitale sociale relazionale che quello cognitivo sono di natura intangibile, poiché derivano da percezioni, osservazioni ed esperienze soggettive. Di conseguenza, la loro manifestazione può variare significativamente tra individui e contesti.

2.4.3. Livelli di analisi

Queste tre dimensioni – strutturale, cognitiva e relazionale – tendono ad assumere un significato diverso a seconda del livello di analisi preso in considerazione. Perciò, è importante essere consapevoli del livello di analisi a cui si fa riferimento in base a ciò che ci dice la letteratura esistente. I livelli di analisi del capitale sociale sono tre: *macro, meso e micro*. Poiché la realtà effettiva non è divisa in livelli, l'analisi di un livello è inevitabilmente incorporata negli altri due (Turner, 1999).

Micro-livello

A livello micro, l'analisi si focalizza sugli individui e sulle relazioni che intercorrono tra di essi. L'attenzione è prevalentemente rivolta alla dimensione strutturale del capitale sociale, distinguendo tra *bonding, bridging* e *linking social capital*. Ciò non implica l'esclusione delle altre dimensioni, ma queste vengono spesso concettualizzate in funzione dell'individuo.

Dal punto di vista individuale, il capitale sociale è inteso come l'insieme delle risorse accessibili attraverso la rete di relazioni sociali e la struttura sociale in cui l'individuo è inserito (Lin, 2001b), ossia corrisponde alla quantità e alla qualità dei legami sociali e alle risorse a cui tali legami danno accesso. In altre parole, **il capitale sociale a livello individuale si traduce nella capacità di instaurare e mantenere relazioni con persone che dispongono di risorse preziose e diversificate**. Una relazione di valore è caratterizzata da forti norme di fiducia e reciprocità, che si manifestano sotto forma di buona volontà, favori, obblighi o solidarietà.

Tuttavia, l'approccio micro è stato criticato per la sua tendenza a semplificare eccessivamente la complessità delle dinamiche sociali, trascurando il contesto più ampio in cui tali relazioni si sviluppano (Claridge, 2018).

Meso-livello

A livello meso, l'unità di analisi del capitale sociale si concentra su un gruppo sociale specifico. Questo gruppo può essere un'organizzazione, un insieme di stakeholder o qualsiasi altra collettività.

L'analisi può riguardare il capitale sociale interno, esterno o entrambi. Il **capitale sociale interno** si riferisce alle relazioni tra i membri del gruppo o dell'organizzazione, favorendo coesione e collaborazione (Akram *et al.*, 2016; Huber, 2009). Il **capitale sociale esterno**, invece, riguarda le connessioni con attori esterni, che possono essere individui o altri gruppi sociali, e facilita lo scambio di risorse e opportunità (Wu, 2008; Zahra, 2010).

I gruppi sviluppano regole, linee guida, norme e credenze condivise, che influenzano significativamente i comportamenti individuali. Inoltre, la struttura gerarchica tipica di molte organizzazioni pone l'accento sul ruolo della leadership nella creazione e nella modellazione delle norme collettive.

Macro-livello

A livello comunitario o sociale, il capitale sociale è generalmente considerato una **caratteristica collettiva** piuttosto che individuale. In questa prospettiva, esso si **sviluppa lentamente nel tempo** ed è profondamente radicato nella storia e nella cultura di una società. L'analisi del capitale sociale su scala macro si concentra su elementi come la fiducia generalizzata, l'affidabilità, le norme civiche, l'appartenenza ad associazioni e il coinvolgimento in attività di volontariato.

La misurazione del capitale sociale a livello sociale presenta sfide significative, principalmente a causa della difficoltà di raccogliere dati da un campione sufficientemente rappresentativo della popolazione. Questa limitazione è dovuta anche ai costi elevati associati alla raccolta di dati su larga scala (Claridge, 2018).

Per concludere l'analisi di questo tema molto ampio e complesso, si propone di seguito una tabella riassuntiva (Tab. 2.1) tratta dallo studio di Tristan Claridge (2020) "*Social capital at different levels and dimensions: a typology of social capital*". Questo schema evidenzia i **principali fattori rilevanti per ciascuna dimensione del capitale sociale in relazione ai diversi livelli di analisi**.

Tuttavia, lo stesso autore sottolinea alcune limitazioni del modello presentato. La tabella si basa su una specifica prospettiva epistemologica, il che rende complesso conciliare le differenze tra le diverse discipline e approcci teorici al capitale sociale. Ad esempio, essa include fattori che influenzano l'azione sociale e l'interazione, assumendo che ogni azione derivi dal capitale sociale, senza attribuirgli una connotazione positiva o negativa. Inoltre, non prende in considerazione aspetti come il ruolo delle competenze individuali, la disponibilità di risorse da mobilitare o il loro potenziale valore aggiunto. Va anche evidenziato che diversi elementi rilevanti per la formazione del capitale sociale non sono esplicitamente menzionati, poiché il loro contributo si manifesta indirettamente attraverso altri fattori già elencati, come ad esempio l'ambiente urbano, che è un'importante fonte di capitale sociale in quanto influenza l'interazione sociale.

Nonostante queste limitazioni, il quadro concettuale proposto rappresenta un utile strumento per comprendere meglio le differenze tra i vari approcci al capitale sociale e i diversi livelli di analisi.

Tabella 2.1 *Fattori pertinenti alle diverse dimensioni del capitale sociale ai diversi livelli di analisi*

Dimension **Level**	**Structural dimension** Configuration and pattern of social relationships including structures of social organisation	**Relational dimension** Characteristics and qualities of social relationships	**Cognitive dimension** Shared understandings that provide systems of meaning
Micro Factors related to, or embedded in, specific social relationships	Social networks Bonding ties Bridging ties Linking ties Network configuration Associational membership *Similar to connectedness*	Thick trust and trustworthiness Norms and sanctions Obligations and expectations Identity and identification *Similar to reputation and goodwill*	Shared language, codes, and narratives Shared values, attitudes, and beliefs Shared goals and purpose
Meso Factors that are applicable in the context of a social grouping	Roles (formal and informal) Rules (formalised and informal) Procedures and precedents Networks of institutions	The relational dimension is generally not applicable above the micro level since it relates to the properties of relationships. Factors such as norms and identity operating at higher levels are shared understandings not necessarily embedded in specific relationships but generally understood so are cognitive. An exception could be the relational properties of networks of institutions.	All cognitive micro level factors Thin/generalised trust Norms and sanctions Identity and belonging *Similar to group or organisational culture*
Macro Factors that are generally relevant and widely applicable to a community or society	Coordinating institutions Law and enforcement Generalised patterns of institutional collaboration Structures and systems that perpetuate social stratification		All cognitive micro level factors Thin/generalised trust Norms and sanctions Identity and belonging Shared understandings that perpetuate social stratification *Similar to culture and mores*

Fonte: Claridge, T. (2020).

2.5. La conoscenza come fattore per il successo della destinazione turistica

Definire la conoscenza è un compito complesso a causa della sua natura sfaccettata e delle diverse prospettive da cui viene affrontata (Fochler, 2016). Man mano che la conoscenza si è trasformata in un bene economico è diventata il punto focale di varie discipline, ognuna delle quali offre punti di vista e ambizioni diverse (Birch & Cumbers, 2010). Questo cambiamento ha portato al **riconoscimento della conoscenza come bene e merce, che guida le attività economiche e influenza la competitività globale** (Fang *et al.*, 2013). Tuttavia, nonostante la mancanza di consenso sulla definizione di conoscenza, la sua definizione è significativa perché può influenzare il modo in cui la conoscenza viene gestita (Alavi & Kane, 2008).

I ricercatori delle social network adottano la *prospettiva embedded* (incorporata) della conoscenza, secondo la quale la conoscenza non ha una propria identità discreta come

oggetto, ma deve essere compresa e valutata in relazione contesto sociale e agli attori sociali che producono e ricevono la conoscenza (Alavi & Kane, 2008). La motivazione di questo approccio è che i ricercatori delle *social network* percepiscono la conoscenza come un fenomeno incorporato nelle organizzazioni e nella loro rete di relazioni e interazioni.

Questa prospettiva riflette la natura dell'industria turistica, che consiste in reti complesse di operatori interdipendenti che trasferiscono continuamente la conoscenza generata nei loro contesti (Fauzi, 2023). Pertanto, considerare la conoscenza come un processo o un flusso è una prospettiva appropriata per il trasferimento della conoscenza nell'industria del turismo.

Il trasferimento di conoscenza può essere normalmente classificato in tre livelli: *interpersonale, intra-organizzativo e inter-organizzativo* (Phelps *et al.*, 2012). Il trasferimento di conoscenza inter-organizzativo è un processo in cui le organizzazioni imparano dalle reciproche competenze e conoscenze per migliorare la propria competitività (Martinkenaite, 2011, p. 54). Le organizzazioni, in quanto sistemi aperti che dipendono dalla salute delle loro relazioni esterne, hanno bisogno di acquisire nuove conoscenze per sopravvivere (Van Wijk *et al.*, 2008). Esse possono migliorare le loro basi di conoscenza e le loro capacità innovative importando conoscenze e competenze da altre organizzazioni (Easterby-Smith *et al.*, 2008; Swanson *et al.*, 2020).

Nel turismo, le destinazioni sono le vere unità competitive e la concorrenza a livello inter-organizzativo (livello macro) è più importante della concorrenza tra le singole imprese all'interno di una destinazione (Zehrer, 2011). Di conseguenza, come osservato da Baggio e Cooper (2010), essendo il turismo un'industria di servizi, un efficace trasferimento di conoscenze e informazioni tra le varie organizzazioni è essenziale.

Tuttavia, il potenziale derivante dalle **pratiche di knowledge management** (KM) non è sufficientemente preso in considerazione, sia da parte della ricerca sul turismo, i cui studi sono limitati (Novotny *et al.*, 2024; Raisi *et al.*, 2024; Ritsri & Meeprom, 2020), sia da parte del settore stesso, che le ha adottate con ritardo e lentezza, non riuscendo a realizzarne e a coglierne appieno i benefici (Cooper, 2015, 2018).

Alcuni dei motivi per cui il turismo è stato lento nell'adottare queste pratiche di KM sono dovuti alla prevalenza di piccole imprese a conduzione familiare con capacità manageriali e formazione limitate, l'avversione al rischio all'interno del settore, il frequente turnover sia delle imprese che del personale, la fiducia e la collaborazione insufficienti, la frammentazione dell'offerta turistica, l'inadeguatezza delle fonti di risorse

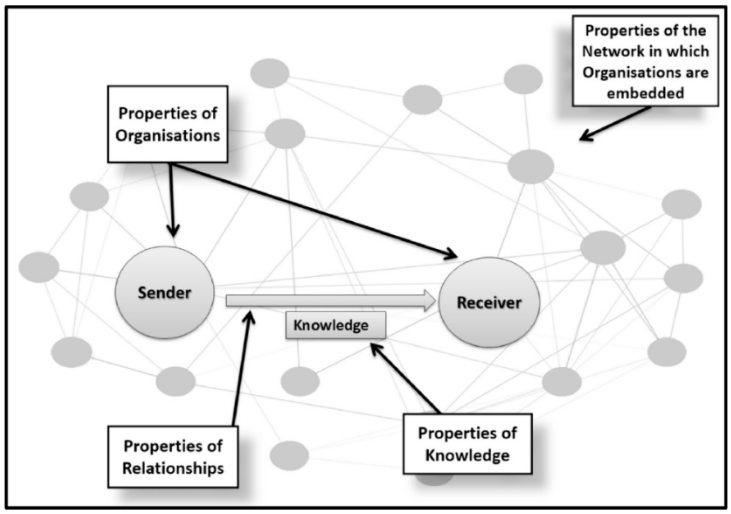
umane e gli scarsi tentativi di misurare le risorse di conoscenza intangibili nel turismo (Cooper, 2018).

Quindi, nonostante un efficace trasferimento della conoscenza sia ritenuto fondamentale per **promuovere l'innovazione e sostenere il vantaggio competitivo** (Czernek, 2014; Swanson *et al.*, 2020), esso si rivela essere un processo impegnativo e complesso che richiede sforzi e risorse significative per essere realizzato (Argote & Ingram, 2000; Fang *et al.*, 2013). Questo aspetto è particolarmente significativo a livello inter-organizzativo, in contrasto con i livelli interpersonale e intra-organizzativo, che si verificano all'interno delle singole organizzazioni (Zehrer, 2011). Facilitare e ottimizzare il trasferimento di conoscenza inter-organizzativo è complicato, a causa delle differenze nei confini organizzativi, nelle culture e nelle prassi quotidiane (East- erby- Smith *et al.*, 2008; Martinkenaite, 2011). Pertanto, misurare l'efficienza del trasferimento di conoscenza nelle destinazioni turistiche e affrontare le complessità del trasferimento di conoscenza e dell'innovazione in questo settore è importante (Raisi *et al.*, 2024).

2.6. Un modello per la misurazione del trasferimento di conoscenza

Il trasferimento di conoscenza è un processo (Argote & Ingram, 2000) che, al livello più elementare, comprende tre componenti: il contesto in cui avviene il processo di trasferimento (in questo caso la rete turistica), il mittente e il destinatario della conoscenza (in questo caso le organizzazioni coinvolte) e la conoscenza stessa (Fig. 2.3) (Argote *et al.*, 2003).

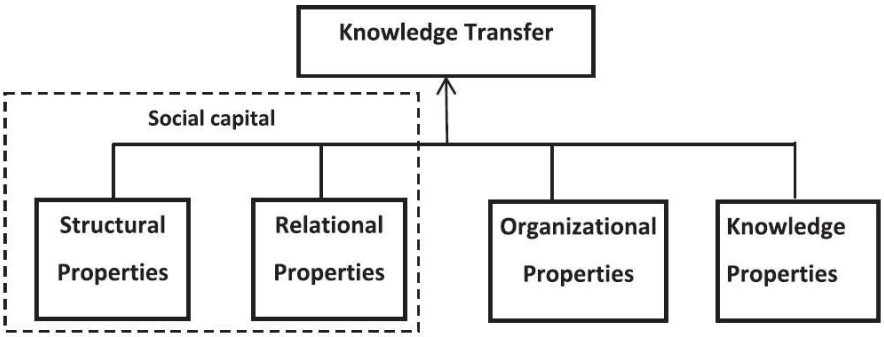
Figura 2.3 *Il processo di trasferimento della conoscenza e i suoi fattori di influenza*



Fonte: Raisi et al. (2024)

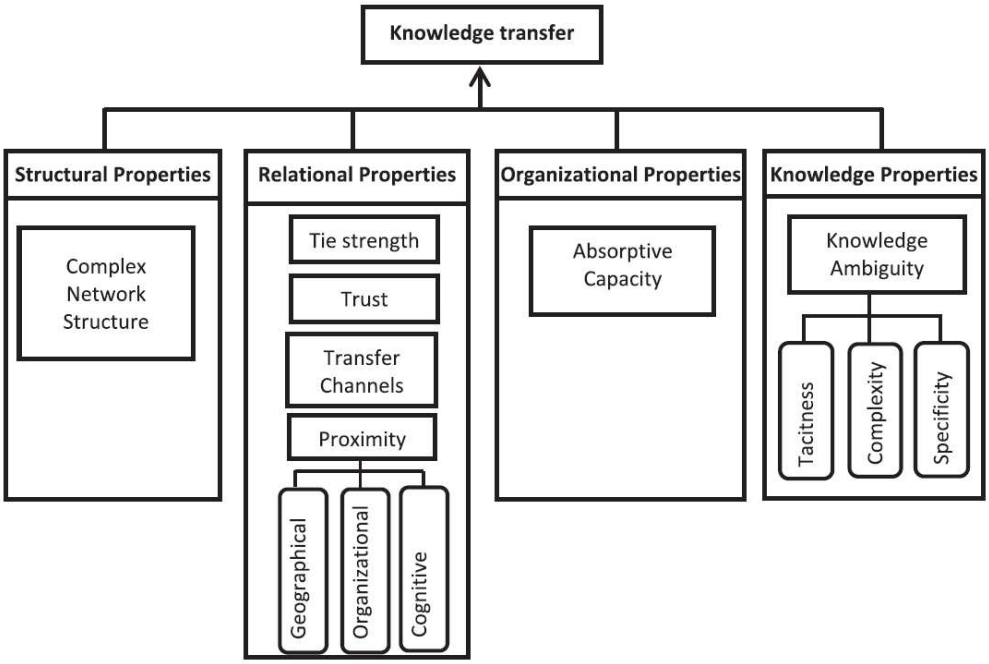
Raisi *et al.* (2024) nel loro studio si pongono l'obiettivo di costruire un modello completo per la misurazione dell'efficienza del trasferimento della conoscenza in una destinazione turistica, proponendo un modello concettuale basato su quattro dimensioni chiave: *proprietà strutturali, proprietà organizzative (nodali), proprietà relazionali* e *proprietà della conoscenza*. Queste dimensioni fondamentali (Fig. 2.4 *modello concettuale di base*) e le loro componenti (Fig. 2.5 *modello concettuale completo*) vengono presentate nelle sezioni successive.

Figura 2.4 *Modello concettuale di base*



Fonte: Raisi et al. (2024)

Figura 2.5 *Modello concettuale completo*



Fonte: Raisi et al. (2024)

2.6.1. Proprietà strutturali

Il capitale sociale, analizzato da una prospettiva strutturalista, si concentra sui benefici derivanti dalle proprietà strutturali di una rete, come la configurazione e la stabilità delle relazioni tra gli attori (Rodan & Galunic, 2004; Inkpen & Tsang, 2005). Questo comprende

la rete di relazioni e i modelli di connessione tra gli attori, con particolare attenzione all'esistenza o alla mancanza di legami tra gli attori e alla configurazione della rete (Anand *et al.*, 2023; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Queste caratteristiche possono essere studiate a livello di gruppo, enfatizzando i benefici del capitale sociale su tutti i membri della rete (Inkpen & Tsang, 2005), o a livello individuale, ponendo l'accento sui benefici personali (Borgatti *et al.*, 1998). Tuttavia, questi due livelli di capitale sociale sono interconnessi, non si escludono a vicenda (Inkpen & Tsang, 2005).

Due principali teorie spiegano la fonte strutturale del capitale sociale: **la teoria della coesione** di Coleman (1988), che si concentra sul *bonding social capital*, e **la teoria dei structural holes** di Burt (1992), che evidenzia il *bridging social capital*. La coesione favorisce lo sviluppo di norme condivise, identità, fiducia e cooperazione (Nahapiet & Ghoshal, 1998), mentre i structural holes rappresentano opportunità per accedere a conoscenze diversificate e mediare i flussi informativi (Burt, 2000).

Non esiste un vero e proprio accordo sulla struttura ottimale della rete (Gargiulo & Benassi, 2000); secondo Fritsch e Kauffeld-Monz (2010, p. 23) "coesione e intermediazione non sono necessariamente in conflitto. Possono essere entrambe combinate in modo produttivo".

2.6.2. Proprietà relazionali

L'aspetto relazionale del capitale sociale riguarda la qualità e le caratteristiche delle relazioni e le risorse incorporate in esse (Tsai & Ghoshal, 1998). Le proprietà relazionali, come la fiducia e la forza delle relazioni, si sviluppano attraverso interazioni che durano nel tempo (Van Wijk *et al.*, 2008). Esistono quattro fattori principali della dimensione relazionale: *la forza del legame, la fiducia, i canali di trasferimento* e *la prossimità*.

Forza del legame

Granovetter (1973) ha iniziato la ricerca sulla forza del legame con il suo lavoro "The Strength of Weak Ties" (*par. 2.3.1.*). La forza di un legame riflette la vicinanza e la frequenza delle interazioni in una relazione. Sono state sviluppate teorie che hanno evidenziato i vantaggi sia dei legami deboli che di quelli forti (Levin & Cross, 2004). I legami deboli favoriscono l'espansione delle reti e l'accesso a nuove idee (Alavi & Leidner, 2001), mentre i legami forti risultano particolarmente efficaci nel trasferimento della conoscenza, facilitando uno scambio più approfondito e significativo (Levin & Cross, 2004; Van Wijk *et al.*, 2008).

Fiducia

Una definizione di fiducia coerente con le relazioni inter-organizzative è quella proposta Sako (1991, p. 377) che la definisce come "uno stato d'animo, un'aspettativa di un partner commerciale nei confronti di un altro, che l'altro si comporterà in modo prevedibile e reciprocamente accettabile" (citato in Dodgson, 1993).

La fiducia crea un ambiente favorevole alla condivisione della conoscenza tra i partecipanti alla rete, mentre la sua assenza genera incertezza e timore di comportamenti opportunistici (Inkpen & Tsang, 2005). Inoltre, riduce i costi del trasferimento di conoscenza, limitando i conflitti e la necessità di verificare le informazioni (Levin & Cross, 2004).

Canali di trasferimento

Le aziende e le organizzazioni possono trasferire conoscenza attraverso diversi strumenti e canali di comunicazione, tra cui formazione, osservazione, interazione diretta e condivisione di documenti. La scelta del mezzo di trasferimento dipende dalle caratteristiche della conoscenza da trasmettere e dal grado di ricchezza del media utilizzato. Secondo la *Media Richness Theory* (MRT) (Daft *et al.*, 1987), la ricchezza di un media è determinata dalla capacità di trasmettere più segnali contemporaneamente, fornire feedback immediato, consentire personalizzazione e offrire varietà linguistica. La comunicazione faccia a faccia è considerata il mezzo di comunicazione più ricco, rispetto a strumenti più snelli come i documenti scritti (Chennamaneni & Teng, 2011).

L'efficacia del trasferimento di conoscenza dipende quindi dall'adeguatezza del media scelto rispetto alle caratteristiche della conoscenza da condividere, influenzando le prestazioni complessive del processo di trasferimento (Pedersen *et al.*, 2003).

Prossimità

In letteratura sono state proposte diverse forme di prossimità, qui ci soffermeremo ad analizzare i concetti di *prossimità geografica, organizzativa* e *cognitiva*.

Prossimità geografica (spaziale, locale o fisica)

La vicinanza facilita le interazioni faccia a faccia, migliorando così il trasferimento della conoscenza, soprattutto di quella tacita (Knoben & Oerlemans, 2006). Al contrario, una grande distanza fisica tra gli attori della rete ostacola lo sviluppo del capitale sociale (Cummings & Teng, 2003). Tuttavia, la vicinanza geografica potrebbe anche diminuire la performance innovativa di un'impresa (Broekel & Boschma, 2012; Broekel *et al.*, 2010).

Prossimità organizzativa

La prossimità organizzativa può essere concepita come un continuum: da un lato, attori completamente indipendenti; dall'altro, un elevato grado di controllo sugli assetti organizzativi, come avviene nelle aziende o nelle reti gerarchicamente strutturate (Boschma, 2005). Essa svolge un ruolo fondamentale nella gestione dello scambio di conoscenze e nella riduzione dei costi di transazione. Tuttavia, un'eccessiva prossimità organizzativa può limitare la flessibilità e ostacolare l'apprendimento interattivo (Broekel & Boschma, 2012).

Prossimità cognitiva

La prossimità cognitiva, introdotta da Nooteboom (1999), si riferisce alla somiglianza nel modo in cui gli individui percepiscono, interpretano, comprendono e valutano il mondo (Knoben & Oerlemans, 2006). Quando il divario di conoscenza tra gli attori è troppo ampio, il trasferimento di conoscenza diventa complesso (Cummings & Teng, 2003). Al contrario, basi di conoscenza eccessivamente simili limitano l'acquisizione di nuove informazioni e riducono le opportunità di innovazione (Broekel & Boschma, 2012; Cummings & Teng, 2003). Per favorire l'innovazione e garantire un efficace assorbimento della conoscenza, è essenziale trovare un equilibrio tra distanza e prossimità cognitiva (Nooteboom, 2000).

2.6.3. Proprietà organizzative

Il trasferimento di conoscenza si basa sulla condivisione reciproca di informazioni tra l'organizzazione mittente e quella destinataria, influenzata dalle rispettive caratteristiche (Mentzas *et al.*, 2006). Secondo la classificazione di Easterby-Smith *et al.* (2008), le principali caratteristiche organizzative che incidono su questo processo includono la capacità di assorbimento, la motivazione all'apprendimento e la capacità di trasferimento intra-organizzativo. Tra questi aspetti, la capacità di assorbimento riveste un ruolo centrale nella letteratura sul trasferimento di conoscenza (Martinkenaite, 2011), perciò si procede con un breve approfondimento.

Capacità di assorbimento

La capacità di assorbimento, concettualizzata per la prima volta da Cohen e Levinthal (1990, p. 128), si riferisce alla capacità di un'azienda di riconoscere il valore di nuove informazioni, assimilarle e sfruttarle per scopi commerciali. Zahra e George (2002) hanno ulteriormente sviluppato questo concetto, definendolo come un insieme di pratiche e

procedure organizzative che consentono alle imprese di acquisire, integrare, trasformare e utilizzare la conoscenza per migliorare la propria capacità dinamica.

Raisi *et al.* (2024) nel loro studio hanno introdotto un'ulteriore la distinzione, tra **capacità assorbente "potenziale" e "realizzata"**: mentre la prima si riferisce all'abilità di acquisire e assimilare nuove conoscenze, la seconda riguarda l'effettiva capacità di applicarle e sfruttarle in un contesto operativo e strategico. Questa distinzione evidenzia che non tutte le organizzazioni, pur avendo accesso a nuove conoscenze, riescono a tradurle in vantaggi competitivi concreti.

2.6.4. Proprietà della conoscenza

Le caratteristiche intangibili, preziose e difficilmente replicabili della conoscenza ne influenzano il trasferimento sia all'interno delle organizzazioni che tra di esse (Argote *et al.*, 2003; Fang *et al.*, 2013). Tra i diversi attributi studiati, l'**ambiguità della conoscenza** rappresenta un aspetto centrale nello studio di questo modello e comprende tre dimensioni fondamentali: *tacitezza, complessità e specificità* (Lakshman *et al.*, 2021).

Tacitezza

Polanyi (1967) ha distinto la conoscenza in due categorie: tacita ed esplicita. La conoscenza tacita è intuitiva, non formalizzata e profondamente legata a contesti specifici, rendendola difficile da esprimere e trasferire (Cummings & Teng, 2003; Nonaka, 2005). Al contrario, la conoscenza esplicita è codificata, formalizzata e facilmente comunicabile attraverso linguaggi simbolici o naturali (Alavi & Leidner, 2001).

Complessità

Anche la complessità delle competenze chiave può generare ambiguità (Reed & DeFillippi, 1990). Secondo Zander e Kogut (1995), la complessità deriva dall'integrazione di diverse competenze, aumentando la difficoltà di trasferimento della conoscenza. Essa rappresenta un ostacolo alla comprensione e alla diffusione della conoscenza all'interno delle organizzazioni (Simonin, 1999).

Specificità

La specificità della conoscenza si riferisce a competenze e risorse strettamente legate ai processi di transazione (Reed & DeFillippi, 1990). Questa caratteristica genera un'elevata interdipendenza tra le parti coinvolte, introducendo incertezza sulle componenti della conoscenza e sulle loro interazioni (Martinkenaite, 2011).

La combinazione di tacitezza, complessità e specificità della conoscenza amplifica l'ambiguità causale (Martinkenaite, 2011), creando una duplice sfida per le organizzazioni: da un lato, rappresenta una barriera contro l'imitazione da parte dei concorrenti, dall'altro, ostacola il trasferimento efficace della conoscenza all'interno e tra le organizzazioni (Martinkenaite, 2011; Priestley, 2004).

Il modello concettuale analizzato (Fig. 2.5) si articola in due sezioni complementari: la prima è un'analisi strutturale dettagliata della rete di conoscenze che utilizza la network analysis. La seconda è un modello di diffusione ponderato che integra tutte le dimensioni per misurare l'efficienza del trasferimento di conoscenza. In questo contesto l'efficienza si riferisce alla capacità degli attori (nodi) di scambiare informazioni o conoscenze all'interno della rete (Raisi *et al.*, 2024).

Cooper (2018) indica che la complessità di misurare gli asset intangibili come la conoscenza e il trasferimento di conoscenza all'interno delle destinazioni turistiche ha ostacolato l'integrazione del *knowledge management* nel turismo. Pertanto, questo modello sottolinea l'importanza di considerare e comprendere le molteplici dimensioni e dinamiche del trasferimento di conoscenza a livello di destinazione al fine di migliorare l'innovazione e la competitività del settore turistico.

2.7. Il ruolo dei broker in una destinazione turistica

Come abbiamo visto, il processo di trasferimento della conoscenza assume una rilevanza strategica per garantire la diffusione dell'innovazione nel settore, in particolar modo in contesti caratterizzati da piccole medie imprese (Raisi *et al.*, 2020).

Il turismo in una destinazione richiede una costante interazione tra enti pubblici e privati (Van der Zee & Vanneste, 2015) per offrire una molteplicità di attività, prodotti e servizi diversi, che vengono poi percepiti complessivamente come esperienze da parte dei visitatori (Buhalis, 2000; Haugland *et al.*, 2011; Van der Zee & Go, 2013). Di conseguenza, un migliore e più ampio coordinamento e l'integrazione dell'offerta turistica possono portare a una maggiore soddisfazione della domanda turistica, essenziale per offrire un'esperienza unica a livello di destinazione e gestire i relativi processi di sviluppo (Albrecht, 2013).

La cooperazione consente alle imprese turistiche di condividere le conoscenze e migliorare le proprie attività (Halme, 2001; Sørensen, 2007). Tali miglioramenti derivano dalla riduzione dei costi di transazione e dalla generazione di valore aggiunto (Fuglsang &

Eide, 2013; Tinsley & Lynch, 2001). Pertanto, organizzando e combinando le relazioni tra le imprese, la partecipazione a una rete di destinazioni turistiche può generare vantaggi competitivi cruciali (Saxena, 2005).

Un destination network cooperante (Fernandez & Gould, 1989; Serrat, 2009) implica funzioni complesse che alcune imprese svolgono per garantire l'integrazione e la cooperazione. Queste imprese vengono identificate come **broker**, le quali sono attori privilegiati tra gli altri operatori economici grazie alle loro specifiche conoscenze e *capacità di networking* in relazione al sottosettore di appartenenza.

Nello specifico, un broker è **un'azienda che "media il flusso di risorse o informazioni tra due attori che non sono direttamente collegati"** (Fernandez & Gould, 1989, p. 90). Sulla base di questa definizione, la rete di una destinazione turistica è costituita da intermediari che agiscono come mediatori tra altre imprese.

L'identificazione di questi intermediari è essenziale per una gestione di successo della destinazione turistica. Queste aziende gestiscono le relazioni inter-organizzative e svolgono ruoli specifici all'interno di una determinata rete, favorendo la comunicazione commerciale e la costruzione del consenso.

Le diverse connessioni, attività e relazioni che un'azienda turistica intrattiene a livello di destinazione ne definiscono i vari ruoli. Questi ruoli vengono analizzati considerando il sottosettore specifico a cui le aziende appartengono, come i sottosettori dell'ospitalità, della ristorazione e dei servizi, i quali hanno relazioni ed esigenze diverse all'interno di una destinazione turistica.

Come è già stato detto, il turismo in una destinazione richiede una costante interazione tra enti pubblici e privati; tuttavia, **la natura delle analisi dei broker** presenti in letteratura (Lans *et al.*, 2015) **è legata alle dinamiche e alle interazioni tra imprese private**. Il motivo risiede nel fatto che i broker sono agenti spontanei che, grazie a legami personali e di fiducia, facilitano e aiutano i colleghi dello stesso settore o sottosettore a trovare soluzioni attraverso nuove connessioni commerciali, riducendo efficacemente l'incertezza per tutti gli attori coinvolti (Howells, 2006).

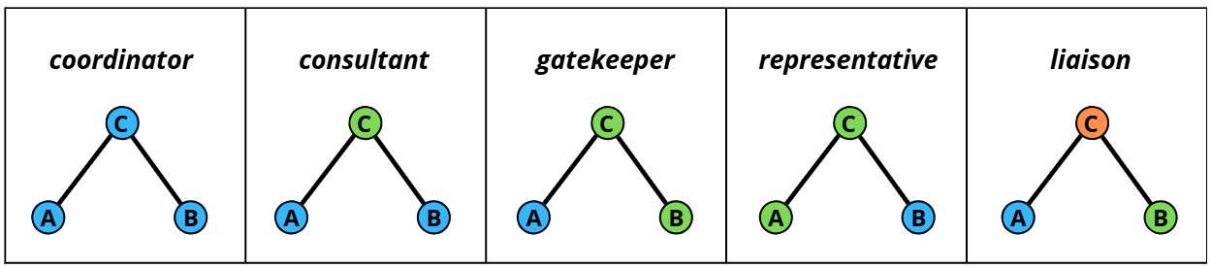
Come evidenziato nello studio di Ruggieri, Iannolino, e Baggio (2022), a seconda del tipo di intermediazione esercitata, i ruoli di intermediazione svolti possono essere classificati come segue (Fernandez & Gould, 1989):

- ***coordinator***: coordina altre aziende dello stesso settore di attività (ad esempio, ristoranti, ospitalità, servizi turistici, trasporti e attrazioni). In altre parole,

facendo riferimento alla Figura 2.6, un broker C è *coordinator* tra due attori A e B se tutti e tre appartengono allo stesso sottosettore;

- ***consultant*:** è un'azienda di uno specifico sottosettore di attività (ad esempio, l'ospitalità) che aiuta e supporta altri gruppi di aziende (ad esempio, ristoranti o servizi turistici) nell'offrire un particolare prodotto o servizio o nel modificare o integrare le attività in base a possibili richieste o esigenze dei turisti. Sempre facendo riferimento alla Figura 2.6, possiamo dire che un broker C è *consultant* tra due attori A e B, quando questi ultimi appartengono allo stesso sottosettore, mentre C ne appartiene ad un altro;
- ***gatekeeper***: è un'azienda che collabora con un'azienda di un altro sottosettore, mettendo in contatto l'azienda stessa con quelle appartenenti ad un diverso sottosettore di attività. Ovvero, un broker C è un *gatekeeper* tra due attori A e B se C e B appartengono allo stesso sottosettore e A ne appartiene ad un altro (Fig. 2.6);
- ***representative***: è un'azienda che rappresenta i propri colleghi presso le aziende di un diverso sottosettore. Più precisamente, un broker C è un *representative* di due attori A e B se C e A appartengono allo stesso sottosettore e B ne appartiene ad un altro (Fig. 2.6);
- ***liaison***: è un'azienda che collega aziende appartenenti a due gruppi diversi. Graficamente parlando, un broker C è un *liaison* tra due attori A e B se tutti e tre appartengono a sottosettori diversi (Fig. 2.6).

Figura 2.6 *Visualizzazione delle tipologie di broker di una destinazione turistica*



Fonte: rielaborazione da Ruggeri et al. (2022)

I broker, nello specifico, mobilitano risorse immateriali fortemente radicate (competenze, relazioni e fiducia) e guidano uno sviluppo integrato ed equilibrato. Il ruolo strategico di un broker è quello di diffondere informazioni affidabili basate sulle competenze e sulle conoscenze dei diversi operatori cooperanti, anche quando questi

appartengono a diversi sottosettori. Queste relazioni con altri sottosettori possono favorire la circolazione di regole istituzionali che emergono dal continuo scambio interno tra i vari membri dei sottosettori economici (Huggins & Thompson, 2015).

Anche se **le interazioni sono di tipo informale**[6] **e spontaneo**, esse sostengono la rete aiutando a risolvere i problemi reciproci e offrendo assistenza e dialogo. Di conseguenza, la condivisione di informazioni, esperienze e consigli è fornita da intermediari specifici o da entità aziendali che assumono volontariamente il ruolo di aiutare gli altri e di mettere in contatto tra loro i singoli membri, non per gestire il potere ma per mantenere e aumentare la connettività relazionale (Racherla & Hu, 2010). Infatti, altri studi dimostrano come il ruolo del broker sia fondamentale per migliorare le connessioni, in particolare quando c'è una bassa densità di relazioni e una mancanza di legami tra le aziende, contribuendo a **ridurre i buchi strutturali** della rete (Ahuja, 2000b; Burt, 2004, 2009, 2015; Goyal & Vega-Redondo, 2007; Zaheer & Soda, 2009). Pertanto, **i broker sono fondamentali per mantenere e aumentare il capitale sociale** in un determinato contesto e preservare la fiducia e i legami autentici tra gli attori.

Dopo aver largamente discusso del valore e del ruolo cruciale che il capitale sociale e il processo di trasferimento delle conoscenze hanno all'interno delle reti, e in particolar modo nelle relazioni presenti in una destinazione turistica, è doveroso se non indispensabile, per rigor di completezza, dedicare i prossimi paragrafi ad analizzare l'impatto che questi temi hanno anche sulla dimensione virtuale e come questi siano strettamente legati alla realtà fisica sinora descritta.

2.8. Digital Business Ecosystem: una risorsa per il network

L'avvento del World Wide Web ha reso accessibile ad un vasto pubblico una grande quantità di dati in modo semplice, rapido ed economico, abbattendo i limiti di tempo e spazio che fino ad allora ne avevano ostacolato la diffusione.

Il progresso nell'impiego delle tecnologie dell'informazione nel campo della comunicazione, ossia lo sviluppo delle cosiddette ICT (*information and communication technologies*), ha reso molto più diffuso anche il concetto di **Digital Business Ecosystem**

[6] Per spiegare cosa di intende con "interazione di tipo informale" si coglie l'occasione per definire il concetto di *informal networks*, le quali sono reti di scambio basate su relazioni sociali in cui l'interazione avviene al di fuori di qualsiasi tipo di accordo formale (Moretti, 2017). Secondo la definizione di Grandori e Soda (1995), le *informal network organization* sono reti di "scambi in cui il contributo e la performance di ciascun partner – e persino quella dell'intera rete – sono molto ambigui e difficili da misurare" (p. 199).

(DBE), il quale viene definito come "l'infrastruttura tecnica utilizzata per connettersi ai servizi e alle informazioni su Internet e per consentire le transazioni in rete" (Karhu *et al.*, 2011, p. 1999). In generale, l'analogia utilizzata è con l'ecosistema biologico, in cui gli organismi interagiscono tra loro e sono perfettamente inseriti nel loro ambiente fisico.

Pertanto, un DBE è un sistema al quale appartengono gli acquirenti, i fornitori e i produttori di determinati prodotti o servizi, l'ambiente socioeconomico, compreso il quadro istituzionale e normativo, e gli utenti finali (l'ecosistema aziendale come definito da Moore (1996)) integrato da un'infrastruttura tecnologica che ha lo scopo di creare un **ambiente digitale** per le *network organization* che supporti **la cooperazione, l'innovazione** (Zott *et al.*, 2010), **la condivisione delle conoscenze**, **lo sviluppo di tecnologie aperte e adattive e di modelli di business evolutivi** (Stanley e Briscoe, 2010). Un ecosistema digitale può quindi essere raffigurato come una rete in cui i legami possono simboleggiare diverse funzioni (transazioni, flussi di beni o hyperlink tra siti web) e avere diverse estensioni: ''la rete può essere fisica e logistica o virtuale, può essere locale o globale, o una combinazione di queste'' (Nachira *et al.*, 2007, p. 8).

Da quanto detto sinora si comprende che un DBE è composto da **due componenti** principali: una **fisica** (reale), rappresentata dalle parti interessate (gli stakeholder) di un certo settore economico o industriale, e il suo complemento **virtuale** formato dagli equivalenti tecnologici di queste parti. Le due componenti sono **profondamente interconnesse** e co-evolvono formando un unico sistema. Sebbene la componente fisica generi quella virtuale, la forte interazione tra le due fa sì che il verificarsi di un qualsiasi cambiamento o perturbazione in una delle due sfere abbia un impatto diretto sull'intero sistema (Del Chiappa & Baggio, 2015).

Facendo riferimento al concetto di ecosistema elaborato da Llewellyn e Autio (2012), si può affermare che un DBE possiede tre caratteristiche principali che generano diversi benefici alle imprese e agli stakeholder che ne fanno parte, le quali sono:

- **logica del valore**: le ICT permettono ai partecipanti alla rete di co-creare valore ottenendo maggiore efficienza, flessibilità, esternalità e benefici derivanti dai processi di innovazione;
- **simbiosi dei partecipanti**: le ICT consentono di trasmettere il valore creato in modo efficace facendo leva sulla co-specializzazione, la complementarità e la co-evoluzione dei soggetti coinvolti;

- **stabilità delle istituzioni**: il sistema di coordinamento, garantito dalla legittimità, dalla fiducia e dalla reputazione che caratterizzano l'ecosistema nel suo complesso, permette lo sviluppo e l'esistenza delle altre due condizioni, precedentemente citate.

2.8.1. Tourism Digital Ecosystem

Sebbene esista una vasta letteratura sul ruolo cruciale che le ICT hanno nell'industria turistica contemporanea, si trovano pochissime ricerche sul tema dei DBE nel settore turistico. Il termine sembra essere utilizzato più per descrivere la forte relazione tra turismo e ICT piuttosto che come una lente attraverso la quale analizzare la struttura e il comportamento di un sistema turistico (Baggio & Del Chiappa, 2014).

Sulla base delle ricerche esistenti, una destinazione turistica può essere considerata come un gruppo di soggetti interconnessi (sia pubblici che privati) inseriti in un network (Baggio et al., 2010a). In tale rete, la performance di una singola azienda è influenzata anche dal comportamento di altre aziende e viceversa (Freeman, 1984; Del Chiappa & Presenza, 2013). Inoltre, la performance di una destinazione turistica nel suo complesso dipende dalla rete di relazioni tra i vari attori e non solo dalle caratteristiche intrinseche della destinazione stessa (March & Wilkinson, 2009).

Proprio per questo motivo, lo sviluppo di ecosistemi digitali è considerato molto importante soprattutto nel caso di **settori altamente frammentati** in cui operano un elevato numero di PMI (piccole e medie imprese), proprio come avviene nel turismo. In questi contesti, infatti, si ritiene che i DBE siano in grado di facilitare la condivisione di contenuti e le interazioni tra aziende (business-to-business), promuovendo la formazione di reti dinamiche, efficienti e autorganizzate (Dini *et al.*, 2008), in grado di offrire opportunità per la formazione di alleanze e di crescita per tutti (Moore, 1993, 1996). Infine, favoriscono l'espansione dell'ecosistema di innovazione al di fuori dei confini aziendali, contribuendo così a **migliorare la competitività complessiva** (Karakas, 2009).

In conclusione, in uno studio condotto da Baggio e Del Chiappa (2014) in cui si discute delle relazioni reali e virtuali nei *Tourism Digital Ecosystems*, gli autori sottolineano, dal punto di vista tecnico-analitico, l'importanza di verificare "la sostanziale somiglianza delle topologie delle componenti virtuali e fisiche. Ciò conferma la possibilità, già affermata altrove (Baggio *et al.*, 2010b) di **considerare la rete dei siti web come un campione significativo per l'analisi di una destinazione turistica**, il che potrebbe facilitare notevolmente la raccolta dei dati favorendo una crescita dell'applicazione della *network*

science nello studio dei sistemi turistici". Inoltre, gli autori aggiungono che "in questi contesti, la maggiore complessità e difficoltà nell'adottare un approccio classico di network analysis potrebbe essere superata, almeno in parte, adottando una prospettiva digitale che analizza la struttura di una destinazione turistica come una **rete di connessioni tecnologiche proxy dell'esistenza di link tra i siti web** dei fornitori turistici" (Baggio & Del Chiappa, 2014).

2.9. Hyperlink Network Analysis di una destinazione turistica

L'importanza dell'applicazione della *Hyperlink Network Analysis* (HNA) nello studio e nell'analisi di una destinazione turistica e in particolare del suo sistema, si basa su **tre visioni di fondo**.

La prima afferma che gli hyperlink (i collegamenti ipertestuali) sono uno strumento fondamentale per la **visibilità** delle imprese turistiche e dell'intera destinazione. Il turismo è un'industria ad alta intensità di informazioni (Buhalis, 1996; Pan & Fesenmaier, 2006). Dal lato della domanda, le decisioni dei viaggiatori sono fortemente influenzate dalle informazioni acquisite (Miguéns & Corfu, 2008); mentre, dal lato dell'offerta, le destinazioni cercano di utilizzare il web per rendere disponibili queste informazioni, attirando così un maggior numero di turisti. Di conseguenza, è essenziale che una destinazione e i suoi prodotti siano visibili e facilmente reperibili su Internet.

La visibilità porta a una crescita del traffico web (Wolk & Theysohn, 2007; Ennew *et al.* 2005), che di rimando può influire nel **miglioramento delle performance aziendali** (Vaughan, 2004a, 2004b; Vaughan & Yang, 2013). La posizione di un sito web nella visualizzazione dei risultati dei motori di ricerca è fondamentale per la sua visibilità. Oltre ai fattori interni come il contenuto, la struttura e il design di un sito web, anche gli aspetti esterni come **il numero e l'importanza dei collegamenti ipertestuali** su un sito web sono determinanti per il **posizionamento di un sito web** sui motori di ricerca.

Un hyperlink è un link incorporato in una pagina web che punta ad un'altra pagina web. Gli hyperlink, perciò, compongono la struttura nascosta ma basilare del web (Romero-Frias, 2009; Park, 2003) e, secondo Yi e Jin (2008, p. 325), "sono una risorsa essenziale per organizzare, recuperare e accedere alle risorse digitali sul web".

Se nella realtà una destinazione turistica si presenta come un insieme di diversi prodotti turistici, servizi e stakeholder che forniscono un'esperienza integrata ai turisti (Buhalis, 2000; Murphy *et al.*, 2000), sul web si costituisce di un insieme di siti che rappresentano le organizzazioni e le imprese associate. Di conseguenza, i collegamenti

ipertestuali non sono cruciali solo per la visibilità delle singole imprese, ma anche per la visibilità della destinazione nel suo complesso (Baggio & Corigliano, 2009).

La seconda visione di fondo evidenzia come i collegamenti ipertestuali rappresentino la **struttura del flusso di informazioni** di una destinazione turistica sul web. In questo contesto, i collegamenti ipertestuali possono essere considerati come canali di flusso di informazioni tra i diversi siti web della destinazione. Reindirizzare gli utenti ad altre pagine web significa offrire loro accesso ad ulteriori fonti di informazione, contribuendo alla **diffusione e condivisione di contenuti**. I collegamenti ipertestuali collegano quindi tra loro le fonti informative, creando una **rete digitale complessa**. Le caratteristiche di questa rete risultano fondamentali per determinare l'efficacia del flusso di informazioni all'interno della destinazione turistica (Raisi *et al.*, 2018).

La terza visione, invece, spiega come gli hyperlink possono anche **rappresentare le collaborazioni offline** della destinazione (Pilny & Shumate, 2012; Diani, 2000; Yang, 2013). Pertanto, lo studio della rete di collegamenti ipertestuali può fornire una comprensione delle relazioni e delle collaborazioni complessive tra le organizzazioni della destinazione.

In sintesi, se una destinazione funziona efficacemente su Internet, sarà più visibile, avrà un flusso di informazioni più efficace tra i suoi componenti e aumenterà la redditività e la crescita del settore.

2.9.1. Hyperlink Network Analysis

In generale, negli studi sugli hyperlink si possono individuare **due approcci principali**. Il primo è la *network science*, che mira a identificare e spiegare l'architettura sottostante delle reti di collegamenti ipertestuali attraverso lo sviluppo e l'utilizzo di modelli statistici complessi (Ackland, 2009). Il secondo approccio, invece, è la *webmetria* (chiamata anche webometria e cybermetria). È stata definita da Bjorneborn e Ingwersen (2004) come "lo studio dei fenomeni basati sul web utilizzando tecniche quantitative e attingendo a metodi informetrici". Thelwall (2009, p. 6), con l'obiettivo di slegare la webmetria dall'informatica, l'ha ridefinita come "lo studio dei contenuti basati sul web con metodi principalmente quantitativi per obiettivi di ricerca nelle scienze sociali, utilizzando tecniche che non sono specifiche di un campo di studio".

Focalizzandoci sul primo approccio, esso si concentra sulla **struttura** e sulla topologia del web (Fragoso, 2011) e come osserva Ackland, "generalmente non si preoccupa di attribuire un significato teorico o comportamentale ai collegamenti ipertestuali" (2009, p.

484). È l'integrazione della prospettiva delle *network science* che, attraverso l'utilizzo di un dei metodi identificati come *Social Network Analysis*, arricchisce questa analisi puramente strutturale, introducendo una dimensione interpretativa.

"In questa prospettiva, **un attore è un sito web** appartenente a una persona, un'azienda privata, un'organizzazione pubblica, una città o uno Stato nazionale. **Questi nodi sono collegati dai loro hyperlink**" (Park, 2003, p. 53).

Secondo Ackland *et al*. (2010), i collegamenti ipertestuali possono svolgere **cinque funzioni**:

- fornitura di informazioni;
- costruzione o rafforzamento della rete;
- costruzione di identità/immagine o branding;
- condivisione del pubblico;
- amplificazione del messaggio o moltiplicazione della forza.

Alcuni autori considerano gli hyperlink come reti di comunicazione. Secondo Park (2003, p. 51), una rete di collegamenti ipertestuali è "un'estensione delle reti di comunicazione tradizionali in quanto si concentra sulla struttura di un sistema sociale basato sui collegamenti ipertestuali condivisi tra i siti web".

2.10. Reti fisiche e digitali: implicazioni per il turismo

L'analisi delle reti di collaborazione nel settore turistico sottolinea come le relazioni provenienti dalla dimensione reale e da quella digitale assumano ruoli complementari nel definire le dinamiche di interazione tra gli attori economici. Da un lato, la rete di relazioni fisiche si basa su legami consolidati nel tempo, influenzati dalla prossimità geografica, dalla fiducia reciproca e dalla collaborazione diretta tra le imprese. Questo tipo di legami, in particolare quelli ***bonding***, rafforzano la coesione interna del settore ma possono anche limitare l'accesso a nuove risorse e opportunità di innovazione (Burt, 1992).

Dall'altro lato, la rete digitale, rappresenta un'estensione della rete reale, ampliando le connessioni anche oltre i confini territoriali. La presenza nel web degli attori turistici favorisce lo sviluppo di relazioni ***bridging***, permettendo l'accesso a un network più diversificato e aumentando la visibilità delle imprese all'interno dell'ecosistema turistico globale (Baggio & Del Chiappa, 2014). Tuttavia, la debole integrazione digitale di alcuni settori suggerisce che la transizione verso una rete più interconnessa non è uniforme e

dipende da fattori strutturali e strategici propri delle singole imprese (Nachira *et al.*, 2007).

Questa distinzione tra relazioni reali e digitali richiama il concetto di "***structural holes***", evidenziando come la rete digitale possa servire da ponte tra attori altrimenti scollegati nel network fisico (Burt, 1992). Allo stesso tempo, la teoria "***strength of weak ties***" suggerisce che le connessioni online, pur essendo meno stabili rispetto a quelle tradizionali, svolgono un ruolo fondamentale nella diffusione delle informazioni e nell'accesso a nuove opportunità di mercato (Granovetter, 1973).

In sintesi, mentre la rete reale è spesso caratterizzata da legami più solidi ma geograficamente limitati, la rete web amplia le possibilità di connessione, facilitando nuove forme di collaborazione e competitività (Baggio & Del Chiappa, 2014). Pertanto, integrare strategicamente entrambe le dimensioni può essere considerato un fattore cruciale per lo sviluppo sostenibile e innovativo delle destinazioni turistiche (Nachira *et al.*, 2007).

Capitolo 3
Hospitality networks nella regione Veneto

3.1. Introduzione

La parte empirica di questo studio si basa sui dati raccolti attraverso l'indagine avviata dalla Venice School of Management – Università Ca' Foscari di Venezia e dall'Università Milano-Bicocca, in collaborazione con Federalberghi Veneto, nell'ambito del progetto di ricerca "*Reti e collaborazioni nel sistema di ospitalità del Veneto*".

Il caso studio che verrà proposto in questo capitolo si pone come obiettivo di mappare mediante l'approccio della *Social Network Analysis* la rete di collaborazioni del settore dell'Hospitality veneto, focalizzandosi sul **ruolo che il capitale sociale ha nelle dinamiche di cooperazione** tra gli attori appartenenti alla rete. Quindi, per comprendere come le risorse vengono trasferite nella rete si andrà a osservare come **i principi di *homophily* ed *heterophily*** trovano applicazione nella configurazione degli ego-network, attraverso l'analisi degli attributi dei nodi. Come già accennato nel Capitolo 2 (*par. 2.3.1.*), il principio di *homophily* afferma che gli attori hanno la tendenza ad associarsi con soggetti simili a loro. Questo principio è stato riconosciuto come una delle basi su cui gli attori sviluppano la cooperazione e grazie alla quale le relazioni di rete sono più stabili e inclusive (Cruciani *et al.*, 2015). Mentre, il principio di *heterophily* afferma che gli attori possono mostrare preferenze per soggetti diversi con i quali tenderanno ad associarsi, riconoscendo l'opportunità di accesso a diverse e maggiori risorse. Da una prospettiva strutturale, le teorie di Granovetter (1973, 1983), *strength of weak ties,* e di Burt (1992), *structural holes,* sono due estensioni di questo principio (Moretti, 2017).

Un'altra analisi che si vuole fare è valutare l'attitudine che gli *ego* (focal firms) dimostrano nel cooperare con gli *alter*, verificando i legami esistenti e **il grado di competizione con altre strutture ricettive**. Infine, si andrà ad osservare come questi aspetti si comportano nell'analisi della dimensione digitale, attraverso la **ricostruzione del web-network con l'utilizzo della *Hyperlink Network Analysis*.**

3.2. Metodologia

In questa sezione verranno descritte le fasi, i metodi e gli strumenti utilizzati in questo lavoro di ricerca e che hanno reso possibile lo studio di questo caso empirico.

3.2.1. L'indagine

L'indagine effettuata per il progetto di ricerca "*Reti e collaborazioni nel sistema di ospitalità del Veneto*" si è sviluppato in tre fasi:

- nella *prima fase*, sono stati organizzati alcuni incontri per avviare la collaborazione con Federalberghi Veneto e per presentare il progetto ai direttori delle varie territoriali. Contemporaneamente, è stato predisposto il questionario e i panel dei contatti per il suo inoltro;
- nella *seconda fase*, è stata avviata la survey e sono stati fatti i monitoraggi;
- nella *terza fase*, terminata l'indagine, è stato creato un database in cui sono stati rielaborati i dati raccolti e attraverso il quale è stato possibile fare le successive analisi.

L'indagine ha coperto il periodo dall'8 aprile all'11 maggio 2024, per una durata complessiva di cinque settimane. È stata avviata attraverso una campagna e-mail lanciata con l'utilizzo della piattaforma *Qualtrics*. Il sondaggio è stato rivolto ai direttori delle strutture ricettive contattate o ad altri soggetti pur sempre rilevanti nella gestione dell'attività. Successivamente, sono stati effettuati monitoraggi con cadenza settimanale e programmati i relativi recall. L'ultima settimana è stata dedicata ai recall telefonici delle strutture che nonostante avessero avviato la compilazione del questionario non lo avevano portato a termine, con l'intento di massimizzare il tasso di risposta.

Distribuzione del sondaggio

Il sondaggio è stato condotto su un campione di 2337 strutture ricettive situate nelle **sedici territoriali di Federalberghi della regione Veneto**. Il campione si distribuisce come segue:

- Federalberghi Terme Abano-Montegrotto: 110
- Federalberghi Belluno-Dolomiti: 203
- Associazione Bibionese Albergatori: 85
- Federalberghi Caorle: 119
- Associazione Albergatori Cortina d'Ampezzo: 46
- Federalberghi Garda Veneto: 350
- Associazione Jesolana Albergatori: 304
- Federalberghi Padova: 85

- Federalberghi Portogruaro: 4
- Federalberghi San Donà-Eraclea: 16
- Associazione Albergatori Sottomarina: 39
- Gruppo Provinciale Albergatori Treviso: 156
- Associazione Veneziana Albergatori: 402
- Associazione Albergatori Verona e provincia: 162
- Gruppo Provinciale Albergatori Vicenza: 161
- Gruppo Alberghi Interregionale Venezia-Rovigo: 95

Il questionario

Il questionario semi-strutturato sottoposto alle strutture ricettive si compone di cinque sezioni:

1. ***Sezione descrittivo dell'azienda***: in cui viene chiesto di comunicare la denominazione della struttura ricettiva rispondente e il comparto di appartenenza (città d'arte, lago, mare, montagna, terme).
2. ***Sezione collaborazioni****:* questa sezione si suddivide in due blocchi, collaborazioni di tipo "formale" (Federalberghi e associazioni di categoria) e collaborazioni di tipo "informale" (altre imprese ricettive, attività di ristorazione, organizzazioni o istituzioni culturali, altri soggetti (DMO, Comune, Pro Loco, Consorzi, etc.)). Per raccogliere i dati relazionali si sono utilizzate domande *generatrici di nomi* (Burt, 1984; Marsden, 1990), le quali chiedono agli intervistati di specificare con chi collaborano, con lo scopo di ricavare dati utili per ricostruire la rete di relazioni. Mentre, il secondo tipo di domande è costituito dagli *interpreti del nome*, che aggiungono dati più qualitativi alle relazioni. In questo caso è stato chiesto di valutare l'*importanza*, la *frequenza* e la *durata* delle collaborazioni nominate.
3. ***Sezione fattori di competitività:*** vengono predisposti a valutazione tredici fattori ritenuti di maggiore importanza per la competitività delle strutture ricettive, rispetto alle dinamiche di mercato e alle attività svolte nel triennio 2021-2023.
4. ***Sezione capitale economico:*** in questa sezione viene chiesto di comunicare la fascia di fatturato e il tasso medio di occupazione (OR) per l'anno 2023. Inoltre, viene sondato l'utilizzo di strumenti digitali per l'analisi dei dati (sistemi di

benchmarking o simili) e per attività di revenue management (o altre attività collegate).

5. ***Sezione sociodemografica***: sono stati raccolti informazioni rispetto le caratteristiche del singolo rispondete (fascia d'età, genere, livello di istruzione, tipo di formazione universitaria, anni di esperienza nell'attuale ruolo/in un ruolo diverso/nel settore dell'Hospitality).

3.2.2. Descrizione del campione dell'indagine

Il campione generato attraverso l'indagine ha restituito 267 soggetti rispondenti (11,4% del campione iniziale). Si tratta, perciò, di un campione autoselezionato, dove le imprese hanno scelto se prendere parte o meno al sondaggio. Di conseguenza, non essendo un campione rappresentativo della popolazione (settore ricettivo veneto) le analisi condotte in questo capitolo e i relativi risultati si limiteranno a descrivere il campione raccolto.

Il *Grafico1* mette in evidenza la distribuzione del campione in base alla provincia di origine. Quasi la metà (45%) delle imprese che hanno partecipato al sondaggio si localizzano nella provincia di Venezia, seguite dalla provincia di Verona, Belluno, Padova, Vicenza, Treviso e Rovigo (1 struttura rispondente). Il diverso tasso di adesione all'indagine in relazione alla provenienza è dovuto anche alla diversa numerosità del campione distribuito tra le varie territoriali di Federalberghi Veneto.

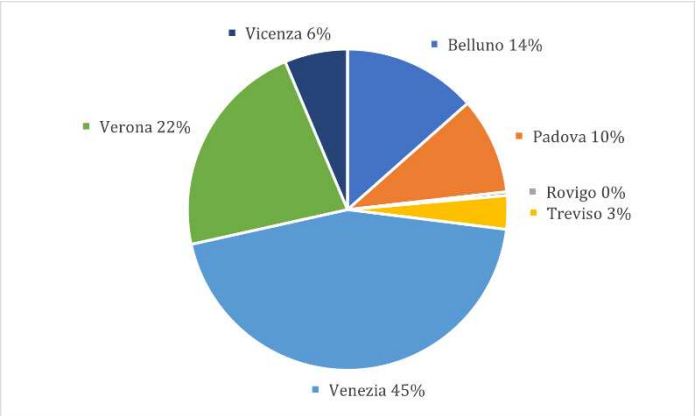


Grafico 1 – Distribuzione % del campione per provincia
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Analizzando i dati relativi al comparto di appartenenza (*Grafico 2*), si nota una predominanza del comparto *Città d'Arte* (29%), con una distribuzione significativa nella provincia di Venezia (17%), seguita da Verona (4%), Padova (3%), Vicenza (3%) e Treviso (2%). Di particolare rilievo è anche il comparto *Mare* (28%), le cui imprese risultano localizzate esclusivamente nella provincia di Venezia, evidenziando la spiccata vocazione balneare della costa veneziana. Il comparto *Montagna* (20%) si distribuisce prevalentemente nella provincia di Belluno (14%) e a seguire nelle provincie di Vicenza (3%), Verona (2%) e Treviso (1%). Il comparto *Lago* (17%) risulta essere concentrato quasi interamente nella provincia di Verona, grazie alla presenza del lago di Garda. Infine, il comparto *Terme* è distribuito nella provincia di Padova, in particolare nelle località di Abano e Montegrotto, sottolineando la loro vocazione per il turismo termale e del benessere.

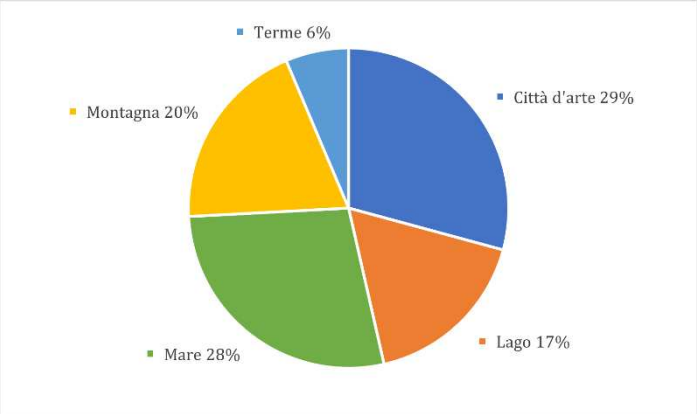


Grafico 2 – Distribuzione % del campione per comparto
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Per quanto riguarda la tipologia di strutture ricettive (*Grafico 3*), seguendo i criteri di classificazione della Regione Veneto, si osserva che il 92% del campione appartiene al settore alberghiero (alberghi e residenze turistico alberghiere); mentre, l'8% rientra nel settore extra-alberghiero (agriturismo, alloggi turistici, rifugi alpini, unità ammobiliate ad uso turistico).

L'analisi della classificazione delle strutture ricettive (*Grafico 4*) ha evidenziato che metà del campione è costituito da strutture alberghiere appartenenti alla categoria *3 Stelle*, seguite da una quota significativa di strutture della categoria *4 Stelle* (23%). Per rendere la rappresentazione grafica più chiara, le categorie *3* e *4 Stelle Superior* e *5 Stelle Lusso* sono state accorpate alla rispettiva categoria principale, mentre le strutture extra-alberghiere (22 in totale) sono state raggruppate sotto la voce "*altra classificazione*".

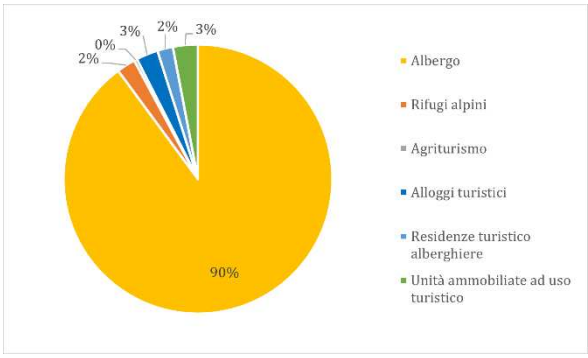


Grafico 3 – Distribuzione % del campione per tipologia di struttura ricettiva
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

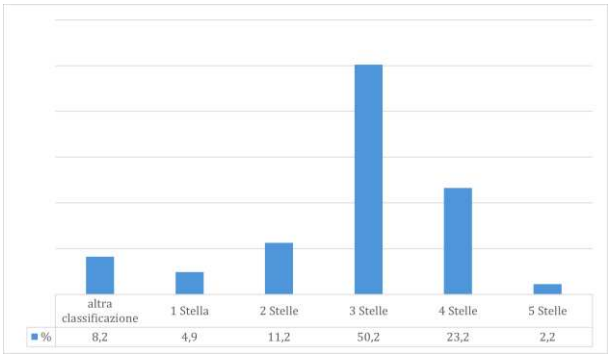


Grafico 4 – Distribuzione % del campione per categoria di struttura ricettiva
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

3.2.3. Il web-network

Un'ulteriore ricerca, avviata in un secondo momento rispetto all'indagine, ha riguardato la ricostruzione del *web-network* adottando l'approccio della *Hyperlink Network Analysis*.

Per realizzare il *web-network* sono stati esplorati tutti i siti web delle strutture ricettive che hanno partecipato all'indagine, applicando la **tecnica di web crawling**, che è un processo attraverso il quale programmi automatizzati, detti *crawler* o *spider*, navigano sistematicamente il web per scoprire nuove pagine e contenuti. Questi *crawler* trovano i collegamenti ipertestuali presenti nelle pagine con lo scopo di esplorare ulteriori contenuti.

Durante questo lavoro sono stati utilizzati due *crawler*: Link Klipper, che è una estensione di Google Chrome, e il software Screaming Frog SEO Spider[7]. Questi due programmi sono stati utilizzati congiuntamente per escludere la possibilità di un'eventuale "svista" di dati da parte di uno dei due crawler. Screaming Frog SEO Spider è molto più potente ed efficacie nell'analizzare il web rispetto a Link Klipper, ma il fatto di presentare il limite di esplorazione di 500 link per sito web in alcuni casi ha reso Link Klipper un utile strumento di supporto nella raccolta dei dati.

Fase 1: crawling e costruzione del database

Nella prima fase sono stati scaricati dai siti web delle strutture ricettive i link che riportavano a pagine esterne. Questi link, processati in singoli file CSV, sono stati successivamente revisionati e hanno dato vita ad un database contenente i link esterni di tutte le strutture ricettive. Nel database, i link sono stati categorizzati secondo le tipologie

[7] La versione gratuita di questo software ha permesso di analizzare fino a 500 link per sito web.

di collaborazioni “informali” risultanti dal questionario dell’indagine (altre imprese ricettive, attività di ristorazione, organizzazioni o istituzioni culturali, altri soggetti (DMO, Comune, Pro Loco, Consorzi, etc.)), per permettere di effettuare delle analisi comparative con il campione reale.

Fase 2: confronto con il campione reale

Per effettuare il confronto con il campione reale (ossia, con le strutture ricettive che hanno partecipato all’indagine) sono stati costruiti *tre dataset* che contengono i seguenti conteggi:

1. *Dataset survey*: contiene i conteggi (numero assoluto e percentuale) delle collaborazioni nominate nel questionario suddivise per categoria di collaborazione;
2. *Dataset web*: contiene i conteggi (numero assoluto e percentuale) dei link di ogni struttura ricettiva suddivisi per categoria di collaborazioni;
3. *Dataset web e survey (ecosistema)*: contiene i conteggi (numero assoluto e percentuale) delle collaborazioni suddivise per fonte di provenienza (web, survey, ecosistema) e ulteriormente per categoria.

Questi dataset hanno consentito di fare alcuni confronti e delle analisi più approfondite che verranno illustrate nella prossima sezione (*par. 3.3.*). L'analisi si è concentrata sullo studio delle dinamiche nelle relazioni "informali", poiché queste rappresentano il canale principale per un trasferimento di conoscenze più efficace. Inoltre, i confronti con il web sono stati possibili unicamente attraverso i collegamenti di tipo informale.

3.3. Analisi dei dati

In questa sezione, attraverso la categorizzazione degli ego-network risultanti dall’indagine, si osserveranno i legami (*degree*) che le strutture ricettive hanno instaurato con altre imprese, si indagherà il grado di diversificazione delle reti (*homophily – heterophily*) e il tasso di predisposizione alla collaborazione (*competition – cooperation*). Successivamente questi aspetti saranno confrontati con la categoria di appartenenza della struttura ricettiva (stelle) e con le performance (fascia di fatturato e tasso di occupazione medio), per vedere come queste dinamiche variano in relazione alle caratteristiche delle strutture ricettive. Queste analisi fatte inizialmente sul campione raccolto dall’indagine saranno replicate anche sul campione del web-network, per mettere in luce l’importanza, per una destinazione turistica, di comprendere le interconnessioni tra la dimensione reale

e quella virtuale. Infatti, attraverso queste analisi si vuole evidenziare come lo studio delle reti di collaborazione possa fornire indicazioni strategiche utili per il rafforzamento della competitività della destinazione, la promozione del sistema turistico locale e il rafforzamento delle relazioni tra gli attori coinvolti.

3.3.1. Descrizione della dimensione reale e digitale

Prima di passare ad analizzare i dati, si procede con una descrizione delle due dimensioni rilevate, per osservare gli aspetti più rilevanti che le caratterizzano.

Anzitutto, bisogna fare alcune precisazioni: dal campione dell'indagine (*Grafico 5*), composto inizialmente da 267 soggetti, ne sono stati esclusi dalle analisi 125 (108 che hanno affermato di non avere alcun tipo di relazione e 17 che hanno affermato di avere collaborazioni ma senza nominare alcun soggetto, risultando così nodi isolati); mentre, dal campione del web-network (*Grafico 6*), sempre composto inizialmente da 267 soggetti, ne sono stati esclusi 88, di cui 9 non hanno un proprio sito web e 79 non hanno restituito alcun collegamento a siti web esterni durante l'attività di web-crawling. Perciò, in definitiva il campione dell'indagine su cui si andranno ad eseguire le analisi è composto da 142 strutture ricettive; mentre, il campione del web-network è costituito da 179 strutture.

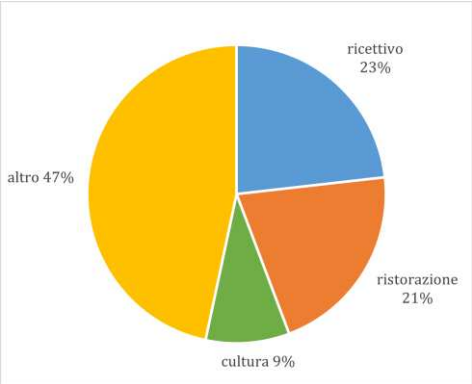


Grafico 5 – Distribuzione % della tipologia di relazioni nel campione dell'indagine.
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

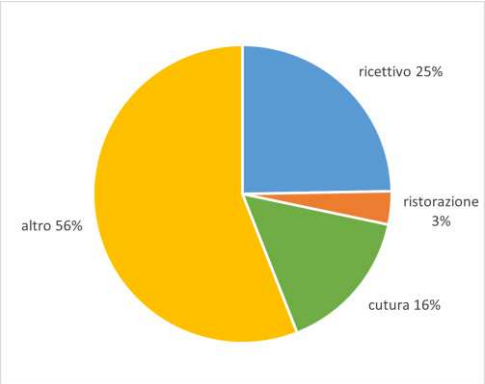


Grafico 6 – Distribuzione % della tipologia di relazioni nel campione web-network.
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

	Link indagine	Link web-network
Ricettivo	87	234
Ristorazione	79	34
Cultura	34	149
Altro	175	530
Totale link	375	947

Tabella 3.1 – Conteggio dei collegamenti (link) dei due campioni.
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

I *Grafici 5 e 6* permettono di osservare la diversa composizione del campione dell'indagine e del campione risultante dal web-network. Si nota come ci sia una prevalente percentuale di collegamenti con "altro"[8], in entrambi i casi la categoria rappresenta valori vicini al 50% del totale delle relazioni nominate. La categoria "ricettivo" e "cultura" ricoprono una percentuale abbastanza simile nei due contesti, leggermente inferiore nel campione dell'indagine. Mentre, la vera differenza tra le due dimensioni si nota nella categoria "ristorazione": il campione dell'indagine è composto per il 21% da collegamenti con attività di ristorazione; mentre, il web rivela solo il 3% di connessioni con questa categoria.

Dopo aver analizzato separatamente le dimensioni reale e virtuale, si procede con un'analisi congiunta per osservare come cambiano le dinamiche complessive. I risultati (*Grafico 7*) evidenziano che il nuovo campione, costituito da 1276 collegamenti, è composto per il 70% da connessioni derivanti dal web, per il 27% dall'indagine, mentre solo il 3% rappresenta legami emersi sia nell'indagine che nell'analisi del web.

	Link
Web	901
Survey	340
Web e survey	35
Totale link	1276

Tabella 3.2 – Conteggio dei collegamenti (link) delle tre dimensioni
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi Veneto 2024

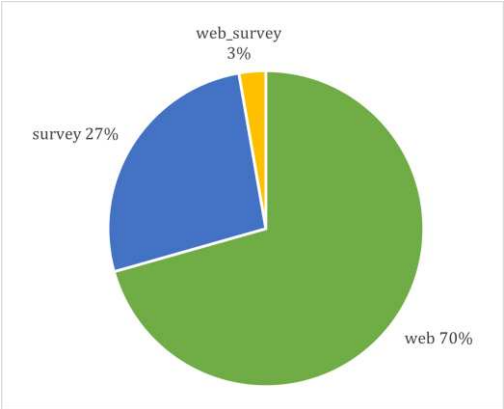


Grafico 7 – Distribuzione della tipologia di relazioni nel campione dell'indagine.
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

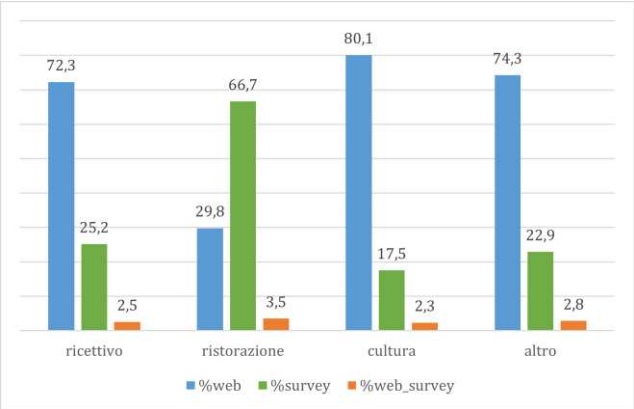


Grafico 8 – Distribuzione % delle dimensioni nelle categorie di relazioni
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

[8] Nella categoria "altro" sono rappresentati tutti quei soggetti che non appartengono al settore ricettivo, della ristorazione o culturale, come ad esempio DMO, Comuni, Pro Loco, Consorzi, etc.

Osservando il *Grafico 8* vediamo come la distribuzione nelle quattro categorie di relazioni della dimensione virtuale (web), reale (survey) e congiunta (web_survey) rispecchiano la numerosità del campione analizzato. Infatti, la componente del web predomina in quasi tutte le categorie, fatta eccezione per la categoria "ristorazione" che, come è stato osservato anche in precedenza, presenta una netta prevalenza di collaborazioni derivanti dalla componente di indagine (o reale).

3.3.2. Variabili di interesse

Per analizzare come le strutture ricettive (*ego*) si relazionano con gli altri soggetti della propria rete (*alter*) e studiare le caratteristiche e le dinamiche di queste relazioni, si costruiscono tre tipi di variabili: il *degree*, ossia il grado (numero totale) di legami per ogni ego-network, la *diversificazione della rete*, ossia con quanti settori (ricettivo, ristorazione, cultura e altro) collaborano le imprese, e il *grado di collaborazione*. Le variabili saranno costruite sia per il campione dell'indagine sia per il campione del web-network.

Variabile "degree"

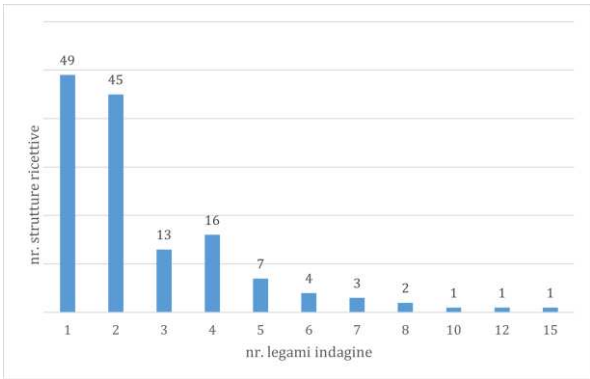


Grafico 9 – Distribuzione delle strutture ricettive per numero di legami (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

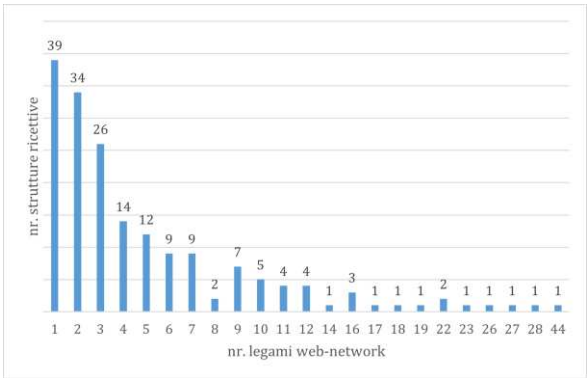


Grafico 10 – Distribuzione delle strutture ricettive per numero di legami (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Dal campione dell'indagine, composto da 142 soggetti, risulta una distribuzione (*Grafico 9*) dei legami che le strutture ricettive hanno con altre imprese piuttosto schiacciata a sinistra, evidenziando un elevato numero di strutture che hanno dichiarato di avere poche relazioni. La distribuzione del campione del web-network (*Grafico 10*) presenta una forma molto simile; tuttavia, ha restituito un maggiore numero di collegamenti (179), diminuendo la numerosità delle prime classi e favorendo un allungamento della coda della distribuzione.

La variabile "degree" è stata creata suddividendo le distribuzioni in tre fasce: *basso degree, medio degree* e *alto degree*. Per dare un'interpretazione più robusta delle analisi,

le strutture ricettive sono state assegnate alle tre fasce seguendo un criterio di distribuzione quanto più possibile equilibrato.

Campione di indagine

La variabile "degree" per il campione dell'indagine si distribuisce come segue:

- Basso degree: $1 \geq x > 2$
- Medio degree: $2 \geq x > 4$
- Alto degree: $4 \geq x \geq 15$

	Nr. strutture indagine	% strutture indagine
Basso degree	49	35
Medio degree	58	40
Alto degree	35	25

Tabella 3.3 – Variabile degree per il campione di indagine
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi Veneto 2024

Campione del web-network

La variabile "degree" per il campione del web-network si distribuisce come segue:

- Basso degree: $1 \geq x > 3$
- Medio degree: $3 \geq x > 7$
- Alto degree: $7 \geq x \geq 44$

	Nr. strutture web-network	% strutture web-network
Basso degree	73	41
Medio degree	61	34
Alto degree	45	25

Tabella 3.4 – Variabile degree per il campione del web-network
Fonte: Elaborazione dati survey Federalberghi Veneto 2024

Variabile "diversificazione della rete"

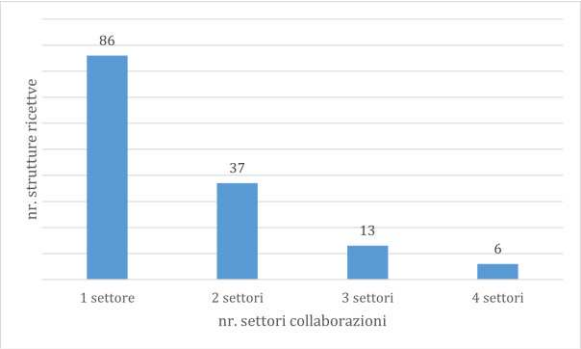


Grafico 11 – Distribuzione della diversificazione della rete (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

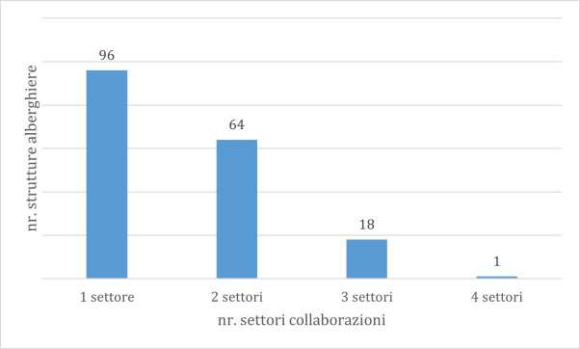


Grafico 12 – Distribuzione della diversificazione della rete (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

La costruzione di questa seconda variabile ha lo scopo di verificare il tasso di *homophily* piuttosto che di *heterophily* in base al grado di diversificazione delle relazioni interne agli ego-network. Per categorizzare questa variabile si sono create due

distribuzioni, per il campione dell'indagine (*Grafico 11*) e per il web-network (*Grafico 12*), in cui si mette in evidenza il numero di settori con cui una determinata struttura ricettiva ha instaurato dei legami. Si è deciso di attribuire alla variabile due categorie: *bassa diversificazione*, se i settori con cui una struttura collabora sono 1 o 2; oppure, *alta diversificazione*, se i settori con cui una struttura collabora sono 3 o 4.

Osservando le distribuzioni, si nota come in entrambi i casi prevalgono reti poco diversificate e quindi con un'alta percentuale di legami appartenenti allo stesso settore economico (concetto di *homophily*).

	Nr. strutture indagine	% strutture indagine	Nr. strutture web-network	% strutture web-network
Bassa diversificazione	123	87%	160	89%
Alta diversificazione	19	13%	19	11%

Tabella 3.5 – Variabile diversificazione della rete
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi Veneto 2024

Variabile "grado di collaborazione"

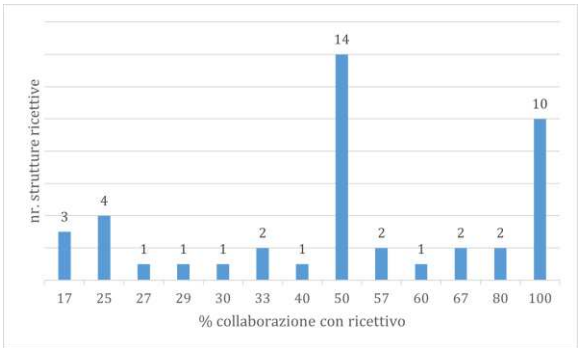


Grafico 13 – Distribuzione della % di collaborazione (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

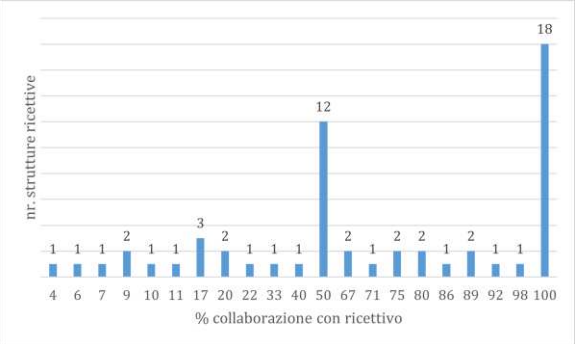


Grafico 14 – Distribuzione della % di collaborazione (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Per verificare il grado di collaborazione delle strutture ricettive si sono create le distribuzioni per il campione dell'indagine e per il web-network, così come è stato fatto anche per le altre variabili, e si è andati a rappresentare il tasso di collaborazione delle imprese che hanno partecipato al sondaggio con altre strutture dello stesso settore (ricettivo). Perciò, la numerosità dei campioni si è modificata ulteriormente: il campione di indagine presenta 42 imprese ricettive; mentre, il campione del web-network è composto da 51.

Per la variabile "grado di collaborazione" si sono create due categorie: *competitive* e *cooperative*. Si ritiene, infatti, che le strutture ricettive che hanno un alto tasso di

collaborazione con altre imprese dello stesso settore non temono la competizione e si dimostrano più cooperative; al contrario, le strutture ricettive che presentano un basso tasso di collaborazione con altre imprese simili si ritiene che temano di più la competizione e perciò adottino uno stile più competitivo.

Per poter fare ciò è stato calcolato il 50° percentile, che divide in due la distribuzione. Sia nel caso del campione di indagine che per quello del web-network il 50° percentile corrisponde al valore 40%. Pertanto, tutte le imprese entro la soglia del 40% sono ritenute *competitive*; mentre, tutte quelle che stanno al di sopra del 40% si ritengono *cooperative*.

	Nr. strutture indagine	% strutture indagine	Nr. strutture web-network	% strutture web-network
competitive	13	30%	15	26%
cooperative	31	70%	42	74%

Tabella 3.6 – Variabile grado di collaborazione
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi Veneto 2024

Dall'analisi risulta che esiste una prevalente attitudine nell'adottare uno stile cooperativo; infatti, la variabile mostra un'alta percentuale di strutture che collaborano con imprese dello stesso settore. C'è da precisare che, per quanto riguarda il campione del web-network, circa un 65% delle strutture "cooperative" appartengono a catene o gruppi di hotel. Pertanto, la scansione dei loro siti web ha ritornato numerosi link collegati ad altre strutture della propria catena o gruppo.

Nelle prossime sezioni le analisi effettuate metteranno in evidenza gli aspetti salienti che sono risultati mettendo a confronto le variabili costruite con le caratteristiche delle strutture ricettive. Tutti i grafici elaborati sono stati raccolti nella sezione "*Appendice*".

3.3.3. Analisi della categoria ricettiva

In questa analisi sono state prese in considerazione solo le strutture ricettive classificate come alberghiere, che seguono la classificazione in stelle, e che compongono il 92% del campione raccolto attraverso il sondaggio. Di conseguenza, il campione dell'indagine sarà composto da 135 soggetti e quello del web-network da 163.

Variabile "degree": nel campione di indagine si osserva che un'elevata percentuale (circa il 70%) di strutture alberghiere distribuite nelle categorie 3, 4 e 5 Stelle hanno una rete di relazioni composta da numerosi legami. La categoria 2 Stelle, invece, è quella composta dalla più alta percentuale di strutture con un basso degree (50%). Osservando il campione del web-network si nota che le imprese ricettive di quasi tutte le categorie, eccetto i 3 Stelle, riescono ad ampliare la propria rete di relazioni attraverso il web.

Variabile "diversificazione della rete": per il campione di indagine si ha un'alta percentuale di bassa diversificazione in tutte le categorie (numero di stelle). Le categorie 1 Stella e 2 Stelle presentano solo strutture con bassa diversificazione; mentre, la categoria 5 Stelle è quella che presenta una percentuale più elevata di diversificazione (33%). Anche il campione del web-network presenta sempre un'alta percentuale di bassa diversificazione. In questo caso, a differenza del campione di indagine, la categoria 5 Stelle è composta da sole imprese con bassa diversificazione della rete.

Variabile "grado di collaborazione": nell'analisi di questa variabile si nota un'attitudine completamente opposta nei due campioni. Se nel campione di indagine all'aumentare del numero di stelle aumenta il grado di competitività, ossia il fatto di essere più ostili a collaborare con altre strutture ricettive; nel campione del web-network, si osserva il comportamento opposto, all'aumentare del numero di stelle aumenta il grado di cooperazione con altre strutture simili.

3.3.4. Analisi del fatturato

In questa sezione si analizzerà le dinamiche di fatturato. Le fasce di fatturato a cui si fa riferimento sono:

- fasce basse: 0-249 mila euro e 250-499 mila euro;
- fascia intermedia: 500-999 mila euro;
- fasce alte: 1-2 milioni di euro e oltre i 2 milioni di euro.

Variabile "degree": osservando i due campioni, si nota che nel web c'è una generale riduzione delle strutture che si distinguono per avere un numero di legami moderato (medio degree) rispetto alla dimensione reale dove questa fascia di strutture era più ampiamente rappresentata in quasi tutte le fasce di fatturato. Si osserva che nel web questa riduzione della fascia di medio degree lascia spazio ad un maggior numero di strutture che hanno pochi legami nelle due fasce di fatturato più basse; mentre, si ha un incremento di strutture con alto degree nelle fasce di fatturato 500-999 mila euro e 1-2 milioni di euro. La categoria di strutture che possiede una fascia di fatturato oltre i 2 milioni di euro dimostra una forte riduzione del numero di strutture ad alto degree nel web rispetto al campione di indagine, passando dal 50% al 33%, a discapito dell'aumento del numero di strutture con un basso numero di relazioni (+15%).

Variabile "diversificazione della rete": in entrambi i campioni il grado di diversificazione è molto basso; infatti, in quasi tutte le fasce di fatturato più dell'80% delle

strutture possono considerarsi omofile, ossia che la loro rete di collaborazioni è formata quasi totalmente da imprese che operano nello stesso settore.

Variabile "grado di collaborazione": in generale, sia nel campione di indagine sia nel campione del web-network, si osserva che in tutte le fasce di fatturato le imprese ricettive dimostrano un'attitudine molto forte alla cooperazione, ossia più del 40% dei loro legami è composto da altre attività ricettive. Si notano due differenze con il web-network: analizzando i siti web risulta che le strutture con un fatturato tra i 0-249 mila euro e 500-999 mila euro mutano significativamente il loro comportamento rispetto al campione di indagine e diventano più competitive; mentre, nelle fasce di fatturato alte si ha un ulteriore incremento del numero di imprese che scelgono di adottare uno stile cooperativo (+27%).

3.3.5. Analisi del tasso di occupazione

In questa sezione si analizzerà il tasso di occupazione medio delle strutture ricettive nell'anno 2023. Le fasce di fatturato a cui si fa riferimento sono:

- fasce basse: 0-20% e 21-40%;
- fascia intermedia: 41-60%;
- fasce alte: 61-80% e 81-100%.

Variabile "degree": confrontando i due campioni, questa variabile presenta un andamento diverso per ogni fascia di tasso di occupazione. Nella fascia 0-20% osservando il web si nota un aumento del 35% (rispetto al campione di indagine) di imprese che si caratterizzano per avere un medio degree, riducendo sia il numero di imprese con un basso degree ma anche quelle che possedevano un alto degree. La fascia di occupazione 21-40% subisce una drastica riduzione nel web di imprese con un medio degree (-40%) a discapito di un aumento del numero di strutture con un basso degree. La fascia 41-60% di occupazione riduce il numero di strutture con medio degree per favorire l'aumento di strutture con alto degree (+14%). La fascia 61-80% vede un aumento del numero di strutture con un basso degree a discapito di strutture con alto degree (+8%). Infine, la fascia 81-100% vede una riduzione nel web delle strutture con medio degree rispetto al campione di indagine e un aumento di strutture con basso degree (+3%) e alto degree (+17%).

Variabile "diversificazione della rete": come visto nelle analisi delle altre caratteristiche, la percentuale di bassa diversificazione è molto alta in tutte le fasce del

tasso di occupazione, sia per il campione di indagine sia per il web-network (fattore dovuto alla naturale composizione dei campioni). Si osserva una percentuale un po' più elevata di strutture con alta diversificazione della rete nella fascia del tasso di occupazione più bassa (0-20%), corrispondente al 29% nel campione di indagine e al 31% nel campione del web-network.

Variabile "grado di collaborazione": nel campione di indagine si nota una elevata percentuale (50%) di strutture del tipo competitive nella fascia più bassa del tasso di occupazione, che tende ad aumentare nel campione del web-network fino a raggiungere il 60%. Inoltre, nelle fasce di occupazione centrali (21-40, 41-60 e 61-80), se il grado di competitività aumenta all'aumentare del tasso di occupazione, nel campione del web-network succede l'effetto contrario, con l'aumento conseguente di strutture con uno stile più cooperativo. Infine, le strutture che presentano un tasso di occupazione tra 81-100% tendono ad assumere un comportamento più competitivo sul web rispetto alla dimensione reale. In generale, però, c'è una prevalenza nell'essere cooperativi.

Si vuole completare questo studio con un'ulteriore analisi di alcuni fattori ritenuti di maggiore importanza per la competitività delle strutture ricettive, rispetto alle dinamiche di mercato e alle attività svolte nel triennio 2021-2023. Per dare una maggiore chiarezza all'esposizione dei dati si è deciso di accorpare in due valori anziché quattro la scala Likert che è stata adottata per la valutazione nel questionario. Il valore 1 corrisponde a "per niente importante" e "poco importante"; mentre, il valore 2 corrisponde a "abbastanza importante" e "molto importante".

3.3.6. Fattori di competitività: importanza della classificazione

La valutazione del fattore di competitività "classificazione della struttura (stelle/leoni)" in linea generale ha un'elevata importanza per le strutture ricettive che hanno partecipato all'indagine. Tuttavia, ci si può focalizzare sulla diversa percezione di questo fattore per i soggetti che ritengono questo fattore poco o per nulla importante, analizzando il comportamento delle variabili "diversificazione della rete" e "grado di collaborazione".

Per le imprese che presentano una rete di relazioni poco diversificata, e quindi collaborano con soggetti che operano per la loro totalità o quasi nello stesso settore, è meno importante la classificazione della propria struttura rispetto a chi invece ha una rete di collaborazioni con soggetti appartenenti a più settori e quindi più diversificata.

Osservando le imprese con un'attitudine più cooperativa, ossia che non temono la competitività e collaborano con diverse imprese dello stesso settore, si nota che esse danno meno importanza alla classificazione della struttura rispetto alle strutture ricettive più competitive.

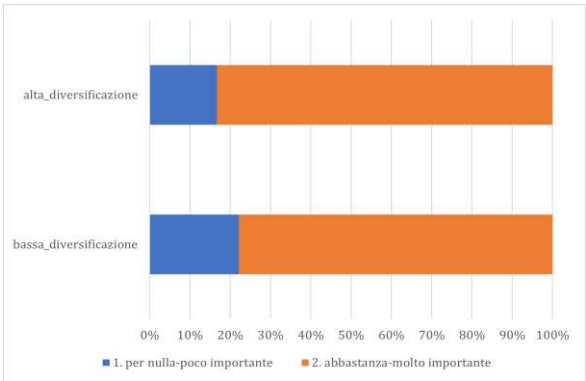


Grafico 15 – Variabile diversificazione della rete per importanza della classificazione
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

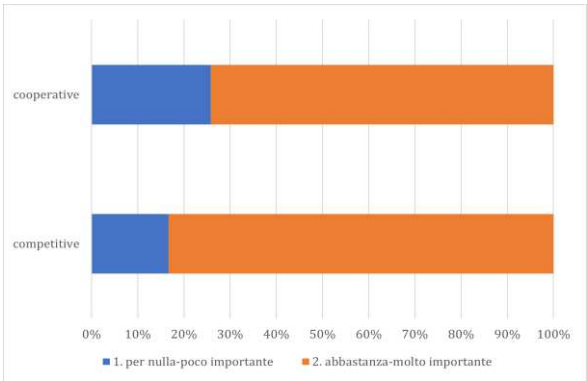


Grafico 16 – Variabile grado di collaborazione per importanza della classificazione
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

3.3.7. Fattori di competitività: l'importanza di collaborare

Il fattore di competitività "collaborazioni, gruppi di lavoro, accordi con altre imprese turistiche e non" trova un alto grado di consenso tra i rispondenti al sondaggio. Anche in questo caso, per dare una chiave di lettura a questo aspetto ci si può focalizzare sulla diversa percezione di questo fattore analizzando il comportamento delle variabili "diversificazione della rete" e "grado di collaborazione".

Dal *Grafico 17* si osserva che il 45% delle strutture che hanno una bassa diversificazione della rete di relazioni ritiene che il fatto di instaurare collaborazioni con altre imprese non incida in modo significativo sulla possibilità di essere più competitivi; mentre, solo il 25% delle strutture che possiedono legami con molte imprese ritiene che questo fattore non sia importante, dimostrando, invece, che per loro è conveniente investire in rapporti di collaborazione con altri soggetti.

Analizzando i dati dalla prospettiva del grado di collaborazione delle imprese (*Grafico 18*), si osserva che il 75% delle imprese "competitive", ossia coloro che prediligono instaurare relazioni con attività diverse dal proprio settore, ritengono sia più importante instaurare collaborazioni con altri rispetto alla categoria "cooperative", che ha una più alta percentuale di relazioni con imprese simili. Questa ultima, infatti, afferma per il 42% che

costruire rapporti di collaborazione con altri non influisce particolarmente sulla propria posizione nel mercato.

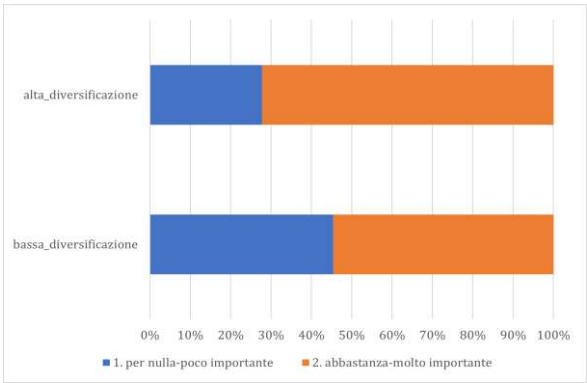


Grafico 17 – Variabile diversificazione della rete per importanza di collaborare
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

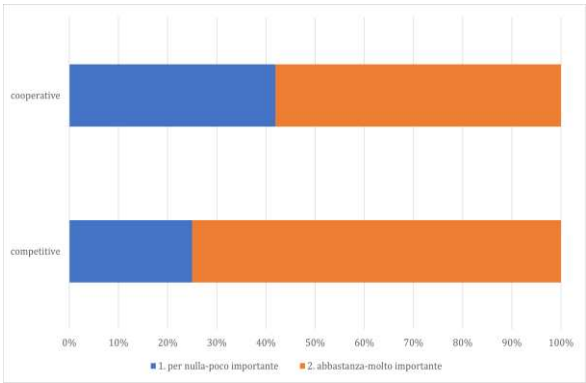


Grafico 18 – Variabile grado di collaborazione per importanza di collaborare
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

3.3.8. Fattori di competitività: l'importanza di innovarsi

Come si può osservare dai *Grafici 19* e *20* esiste una quasi unanimità dei consensi nel ritenere che il fattore "innovare la propria offerta" sia decisivo per la competitività nel mercato. Infatti, a prescindere dal fatto di adottare uno stile più cooperativo o più competitivo e di avere una rete di contatti più o meno diversificata, quasi tutti i rispondenti al sondaggio ritengono e sono consapevoli che sapersi innovare porta benefici alla propria attività.

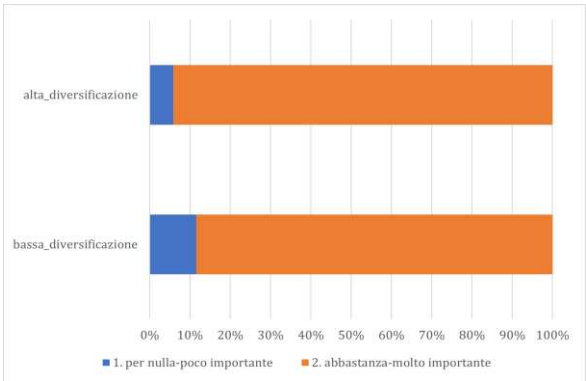


Grafico 19 – Variabile diversificazione della rete per importanza di innovarsi
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

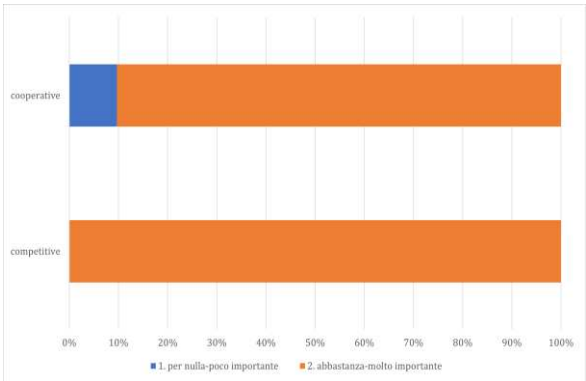


Grafico 20 – Variabile grado di collaborazione per importanza di innovarsi
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

3.3.9. Fattori di competitività: infrastrutture digitali

Anche in questo caso, le strutture ricettive che hanno preso parte al sondaggio considerano questo ultimo fattore di competitività che andiamo ad analizzare, "infrastrutture digitali" (come l'accesso a internet, avere un buon grado di connettività, disporre di un sito web o piattaforme social per la promozione della propria attività,

strumenti di supporto, etc.), un aspetto cruciale per il successo della propria attività ricettiva.

Analizzando le solite variabili "diversificazione della rete" e "grado di collaborazione" si nota però che ci sono delle percezioni un po' diverse. Chi presenta una rete di collaborazioni più ampia e diversificata è maggiormente d'accordo nell'affermare l'importanza di questo fattore; infatti, solo il 5% delle strutture ritiene che sia un aspetto poco o per nulla importante. Per quanto riguarda il parere delle imprese competitive e cooperative, per entrambe circa il 30% ritiene che questo fattore non incida nelle performance della propria attività; mentre, tutte le altre credono che ad oggi sia fondamentale avere a disposizione delle buone o ottime infrastrutture digitali, sia per non essere isolati sia perché essere presenti nel web aumenta la propria visibilità e l'opportunità di accedere ad informazioni e risorse che diversamente non sarebbe possibile.

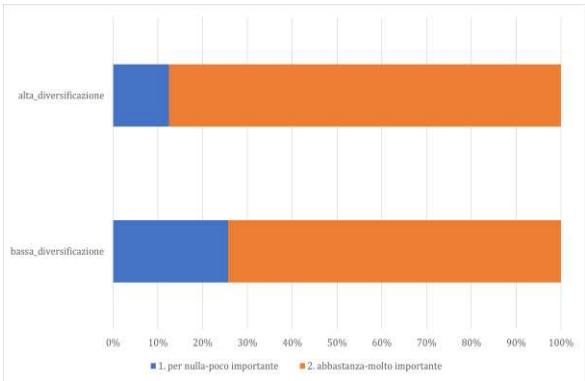


Grafico 21 – Variabile diversificazione della rete per importanza delle infrastrutture digitali
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

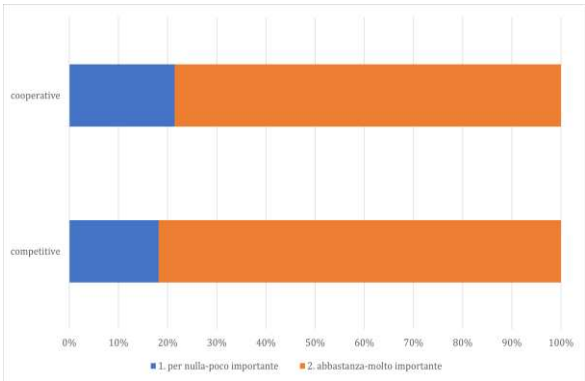


Grafico 22 – Variabile grado di collaborazione per importanza delle infrastrutture digitali
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

3.4. Risultati

Questo caso studio ha evidenziato punti di forza e di criticità degli ego-network ricostruiti a partire dall'elaborazione dei dati raccolti con l'indagine avviata in collaborazione con Federalberghi Veneto. I temi del capitale sociale come strumento per il trasferimento di risorse nella rete e il ruolo della digitalizzazione degli attori turistici sono elementi importanti per rafforzare la competitività della destinazione.

L'analisi ha rivelato aspetti interessanti riguardanti le forme di bonding, bridging e linking social capital. Il **bonding social capital** si manifesta nei legami tra imprese dello stesso settore, caratterizzando le relazioni interne tra le strutture ricettive. I dati hanno messo in evidenza che **la maggior parte delle imprese ha una rete poco diversificata** (*homophily*), collaborando con altre attività di tipo ricettivo. Questo rafforza la coesione

interna del settore, ma può anche limitarne la capacità di innovazione e di accesso a risorse esterne.

Il **bridging social capital**, ossia la capacità di creare connessioni tra categorie diverse di attori economici, **è meno sviluppato**. La diversificazione della rete (*heterophily*) risulta bassa in entrambi i campioni analizzati (survey e web-network), con solo l'11-13% delle imprese che collaborano con attività appartenenti a settori diversi.

Il **linking social capital**, ovvero le connessioni con istituzioni, è una componente importante per il settore turistico. La categoria di collaborazioni "altro", che include tra le altre attività anche DMO, Comuni, Pro Loco e Consorzi, mette in luce un'interazione anche con enti pubblici e organizzazioni territoriali, specialmente nella dimensione reale, ma con una discreta presenza anche in quella digitale. **L'ecosistema digitale**, quindi, non solo rafforza le relazioni esistenti ma crea anche nuove opportunità di collaborazione tra pubblico e privato.

Conseguentemente a quanto detto, l'analisi evidenzia infatti il ruolo strategico dell'ecosistema digitale nel turismo. Il web-network è predominante, con il 70% delle connessioni che emergono online, rispetto al 27% delle relazioni rilevate tramite l'indagine. Questo dimostra che **le piattaforme digitali e la presenza sul web sono strumenti essenziali per ampliare le connessioni tra gli attori turistici**. Infatti, la digitalizzazione non è solo uno strumento tecnologico, ma un mezzo per costruire e rafforzare il capitale sociale.

Pertanto, questo studio suggerisce di incrementare i legami di bridging e linking social capital all'interno delle proprie reti, a conferma delle teorie del trasferimento di risorse e di informazioni viste nel Capitolo 2. Con riferimento a questo aspetto le imprese turistiche devono essere incentivate a diversificare le proprie reti, creando connessioni con settori complementari e istituzioni per migliorare la competitività e l'innovazione. Inoltre, per migliorare la competitività del settore, è fondamentale incentivare la digitalizzazione e promuovere modelli di collaborazione basati su una visione integrata del turismo.

Conclusioni

L'analisi condotta in questa ricerca ha messo in risalto l'importanza delle **reti di collaborazione per la competitività e lo sviluppo delle destinazioni turistiche**. Il turismo è un settore caratterizzato da una forte interdipendenza tra gli attori economici, in cui la cooperazione tra imprese, enti pubblici e altri stakeholder locali è essenziale per offrire un'esperienza integrata ai visitatori.

Attraverso l'analisi delle strutture ricettive e dei loro legami con altri soggetti, è stato possibile comprendere come il **capitale sociale**, nelle sue declinazioni *bonding, bridging* e *linking*, giochi un ruolo chiave nel facilitare il trasferimento di conoscenze e risorse all'interno del sistema turistico.

Il *bonding social capital* rafforza la coesione interna tra le imprese appartenenti allo stesso settore, favorendo la condivisione di risorse e competenze. Nonostante ciò, un'eccessiva chiusura all'interno del comparto può limitare la capacità di innovazione e l'accesso a opportunità esterne. Il *bridging social capital* si riferisce alla capacità di costruire connessioni tra attori appartenenti a settori diversi, aspetto che può favorire il trasferimento di conoscenze e la creazione di nuove sinergie. Tuttavia, l'analisi dei campioni di indagine e del web-network ha mostrato che in questo caso le collaborazioni eterogenee sono quelle meno sviluppate, suggerendo un margine di miglioramento nell'integrazione tra il settore ricettivo e altri comparti dell'economia locale. Infine, il *linking social capital* rappresenta le connessioni tra imprese e istituzioni, aspetto fondamentale per lo sviluppo turistico. Le relazioni con enti pubblici, DMO e associazioni di categoria possono facilitare la partecipazione a progetti di innovazione, la condivisione di risorse e l'accesso a finanziamenti pubblici.

Un altro risultato interessante è derivato dal **confronto tra la rete di relazioni tradizionali e quella del web-network**. L'analisi ha evidenziato che il 70% delle connessioni tra gli attori turistici emerge nella dimensione digitale, rispetto al 27% rilevato tramite l'indagine. Questo dato sottolinea l'importanza della **digitalizzazione** come strumento per ampliare le possibilità di interazione e collaborazione tra gli operatori, superando i limiti imposti dalla prossimità geografica e dalla frammentazione del settore turistico.

In questo contesto, l'*Hyperlink Network Analysis* si è rivelata un metodo efficace per analizzare le connessioni digitali tra gli attori turistici. Infatti, l'applicazione di questo

approccio spiega come la rete digitale può fungere da ponte tra attori altrimenti scollegati nel network fisico, riducendo per l'appunto le barriere geografiche e settoriali.

Per quanto riguarda i possibili sviluppi, questa ricerca potrebbe concentrarsi sull'**approfondimento delle proprietà relazioni** presentate da Raisi *et al.* (2024) nel loro modello per la misurazione dell'efficienza del trasferimento di conoscenza, in particolar modo sulla *forza dei legami* tra i vari nodi della rete. I legami deboli favoriscono l'espansione delle reti e l'accesso a nuove idee (Alavi & Leidner, 2001), mentre i legami forti risultano particolarmente efficaci nel trasferimento della conoscenza, facilitando uno scambio più approfondito e significativo (Levin & Cross, 2004; Van Wijk *et al.*, 2008). Accostare a questi studi l'analisi di misure topologiche di rete come la *closeness centrality* potrebbe fornire una visione più precisa di quanto rapidamente le informazioni si diffondano all'interno della rete e quali attori siano più influenti nel processo di condivisione della conoscenza.

Inoltre, un'**analisi longitudinale** potrebbe restituire una visione più dinamica dell'evoluzione della rete, permettendo di valutare come le relazioni tra gli attori si modifichino nel tempo e quali fattori influenzino il rafforzamento o l'indebolimento dei legami. Questo potrebbe fornire informazioni utili per la progettazione di politiche di sviluppo turistico più efficaci, basate su una conoscenza approfondita delle dinamiche relazionali tra gli stakeholder.

In sintesi, questa ricerca ha contribuito a delineare un quadro più chiaro delle dinamiche relazionali nel settore turistico, evidenziando il ruolo centrale delle reti di collaborazione nella diffusione delle conoscenze e nello sviluppo delle destinazioni. Il confronto tra la rete reale e quella digitale ha mostrato che entrambe le dimensioni sono complementari e che una loro integrazione strategica è ritenuta fondamentale per il miglioramento della competitività del settore. Infatti, il rafforzamento delle reti di collaborazione, supportato da strategie digitali efficaci, non solo consente di ottimizzare il trasferimento di conoscenza, ma favorisce anche una maggiore resilienza delle destinazioni turistiche di fronte ai cambiamenti dettati dal mercato globale.

In questo contesto, il ruolo delle istituzioni e delle organizzazioni di governance diventa cruciale per dare vita modelli di cooperazione sempre più inclusivi e innovativi. L'adozione di strategie di *networking territoriale* e l'integrazione di strumenti digitali avanzati permetteranno di sviluppare un turismo più sostenibile e competitivo.

Appendice

I grafici presenti in questa sezione fanno riferimento allo studio del caso empirico del Capitolo 3. In particolare, si riferiscono ai paragrafi *3.3.3., 3.3.4., 3.3.5.*, che descrivono rispettivamente le analisi della categoria ricettiva, del fatturato e del tasso di occupazione medio.

Analisi della categoria ricettiva

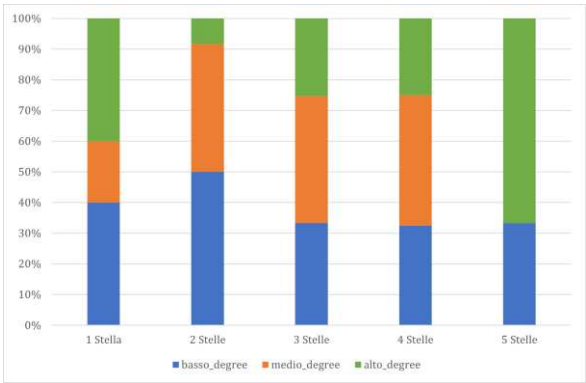


Grafico 1 – Distribuzione della variabile degree per la categoria ricettiva (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

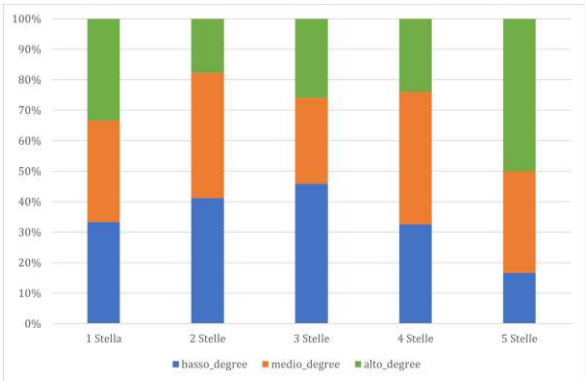


Grafico 2 – Distribuzione della variabile degree per la categoria ricettiva (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

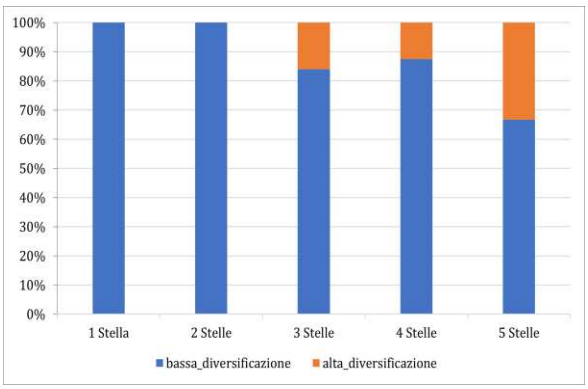


Grafico 3 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la categoria ricettiva (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

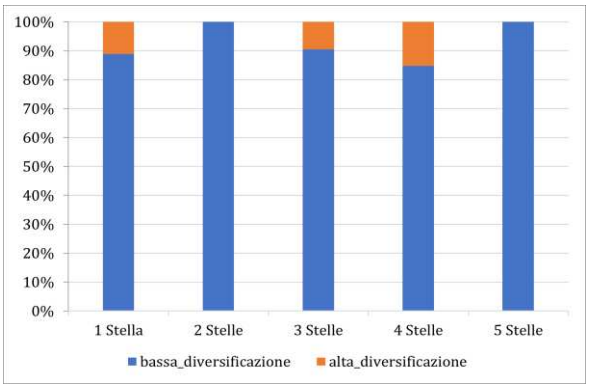


Grafico 4 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la categoria ricettiva (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

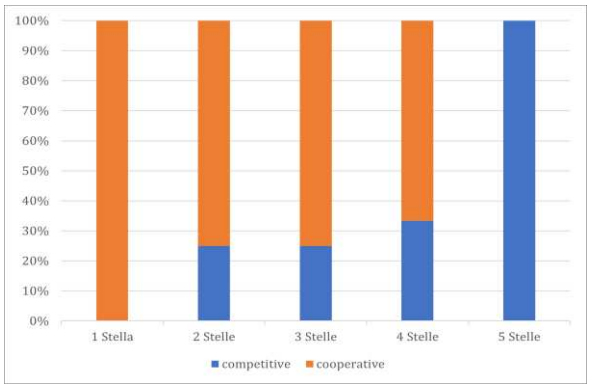


Grafico 5 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la categoria ricettiva (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

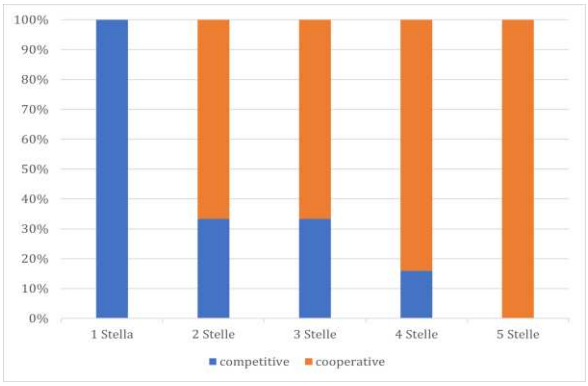


Grafico 6 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la categoria ricettiva (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Analisi del fatturato

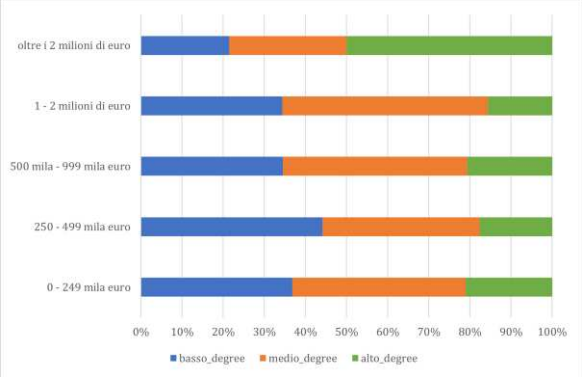


Grafico 7 – Distribuzione della variabile degree per la fascia di fatturato (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

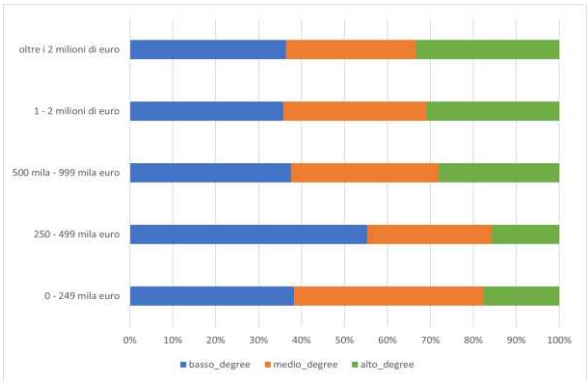


Grafico 8 – Distribuzione della variabile degree per la fascia di fatturato (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

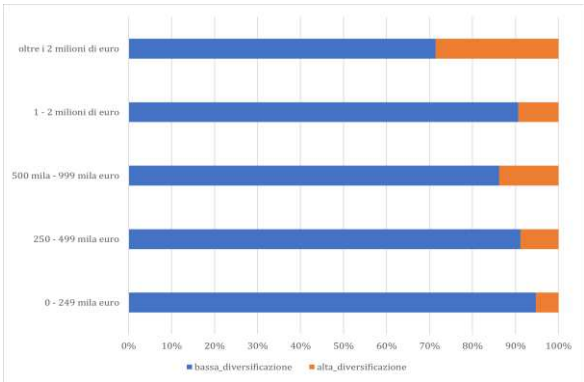


Grafico 9 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la fascia di fatturato (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

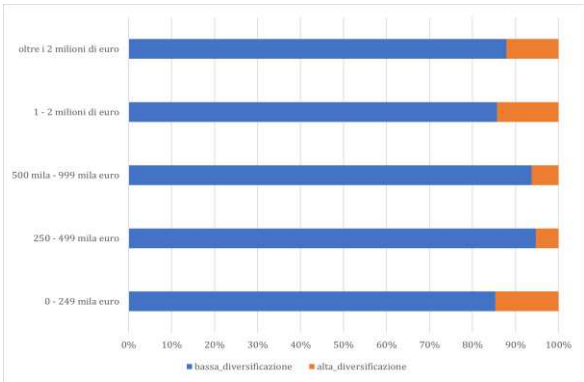


Grafico 10 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la fascia di fatturato (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

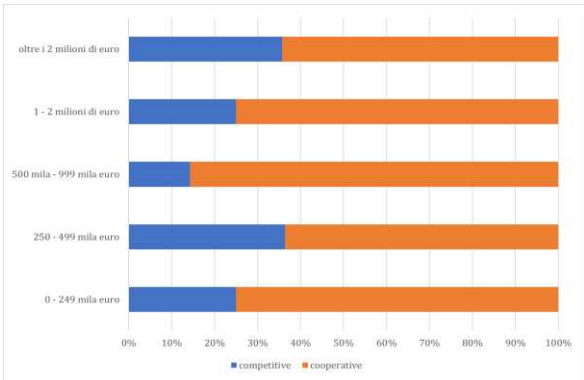


Grafico 11 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la fascia di fatturato (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

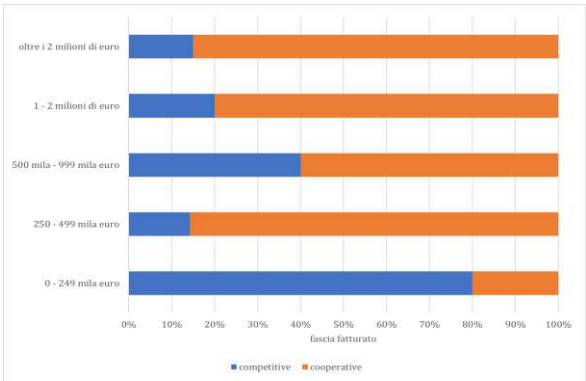


Grafico 12 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la fascia di fatturato (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

Analisi del tasso di occupazione

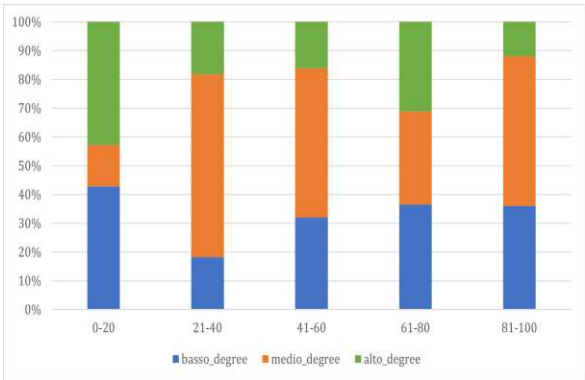


Grafico 13 – Distribuzione della variabile degree per la fascia del tasso di occupazione (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

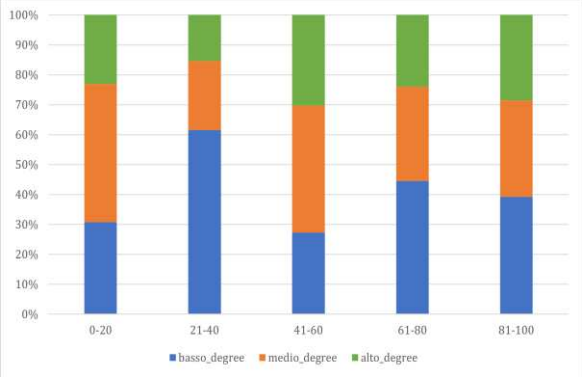


Grafico 14 – Distribuzione della variabile degree per la fascia del tasso di occupazione (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

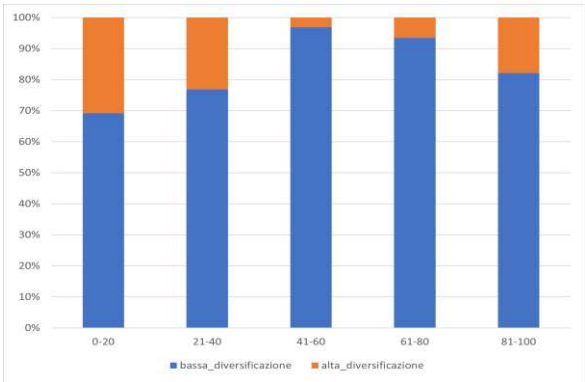


Grafico 15 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la fascia del tasso di occupazione (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

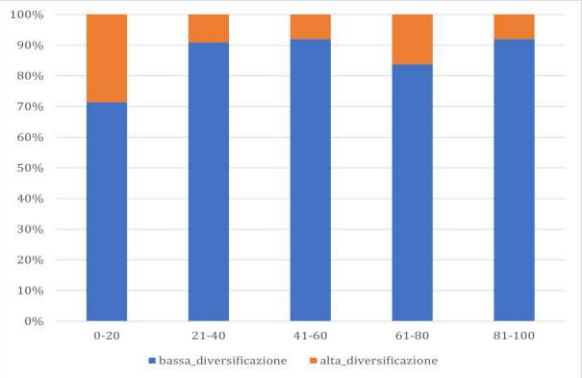


Grafico 16 – Distribuzione della variabile diversificazione della rete per la fascia del tasso di occupazione (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

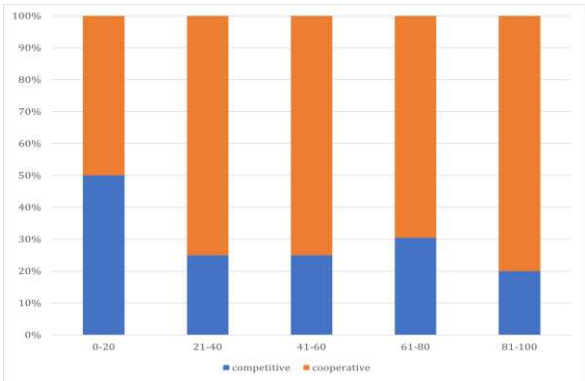


Grafico 17 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la fascia del tasso di occupazione (campione indagine)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

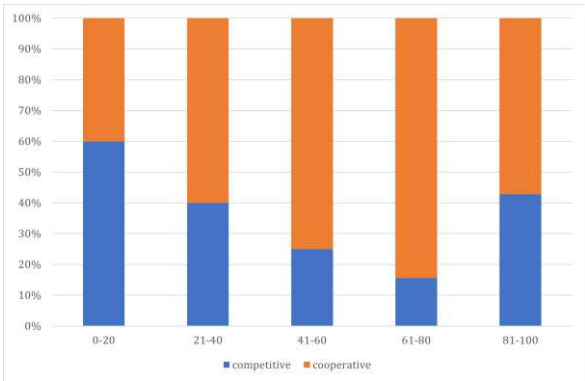


Grafico 18 – Distribuzione della variabile grado di collaborazione per la fascia del tasso di occupazione (campione web)
Fonte: elaborazione dati survey Federalberghi 2024

BIBLIOGRAFIA

Ackland, R. (2009). Social network services as data sources and platforms for e-researching social networks. *Social Science Computer Review*, *27*(4), 481-492.

Ackland, R. (2010). WWW hyperlink networks. In *Analyzing social media networks with NodeXL: Insights from a connected world* (pp. 181-199). Elsevier.

Adler, P. S., & Kwon S. W. (2002). "Social Capital: Prospects for a New Concept." Academy of Management. The Academy of Management Review 27(1),17–40.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, *45*(3), 425-455.

Akram, T., Lei, S., Hussain, S. T., Haider, M. J., & Akram, M. W. (2016). Does relational leadership generate organizational social capital? A case of exploring the effect of relational leadership on organizational social capital in China. *Future Business Journal*, *2*(2), 116-126.

Alavi, M., & Kane, G. C. (2014). Social networks and information technology: Evolution and new frontiers. In *Knowledge Management* (pp. 63-85). Routledge.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.

Albrecht, J. N. (2013). Networking for sustainable tourism–towards a research agenda. *Journal of sustainable tourism*, *21*(5), 639-657.

Anand, A., Shantakumar, V., Muskat, B., Singh, S., Dumazert, J., & Riahi, Y. (2023). The role of knowledge management in the tourism sector: A synthesis and way forward. *Journal of Knowledge Management, 27*(5), 1319–1342.

Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *human relations*, *63*(5), 583-608.

Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the 'bottom of the pyramid': The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of management studies*, *49*(4), 813-842.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 150_169.

Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative model and review of emerging themes. *Management Science, 49*(4), 571–582.

Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. Computer Networks, 54(15), 2787_2805.

Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The service industries journal*, *30*(10), 1757-1771.

Baggio, R., & Corigliano, M. A. (2009). Topological analysis of a tourism destination webspace: The importance of hyperlinks. *Information Technology & Tourism*, *11*(4), 319-327.

Baggio, R., & Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. Information Technology and Tourism, 14(1), 3-19.

Baggio, R., & Sainaghi R. (2011). Complex and chaotic tourism systems: Towards a quantitative approach. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23(6), 840-861.

Baggio, R., Del Chiappa, G. (2014). Real and virtual relationships in tourism digital ecosystems. *Information Technology & Tourism*, *14*, 3-19.

Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science: A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, *37*(3), 802-827.

Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010a) Improving tourism destination governance: a complexity science approach. Tour Rev 65(4):51–60

Baggio, R., Scott, N., Cooper, C. (2010b) *Network science – a review focused on tourism*. Ann Tour Res 37(3), 802–827

Beritelli, P., Bieger, T., & Laesser, C. (2014), The new frontiers of destination management: Applying variable geometry as a function-based approach. *Journal of travel research*, *53*(4), 403-417.

Bieger, T. (1996), *Management von Destinationen und Tourismus organisationen*, Oldenbourg Verlag, Monaco.

Bieger, T. (1997), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Dritte Auflage, Oldenbourg Verlag, Monaco.

Bieger, T. (1998), Reengineering destination marketing organisations – the case of Switzerland, *Revue de Tourisme*, 53(3), 4-17.

Birch, K., & Cumbers, A. (2010). Knowledge, space, and economic governance: the implications of knowledge-based commodity chains for less-favoured regions. *Environment and planning A*, *42*(11), 2581-2601.

Björneborn, L., Ingwersen, P. (2004). Toward a basic framework for webometrics. *Journal of the American society for information science and technology*, *55*(14), 1216-1227.

Bodega, D., Cioccarelli, G., De Nicolai, S. (2004), New interorganizational forms: evolution of relationship structures in mountain tourism, *Tourism Review*, 59(3), 13-19.

Borgatti, S. P., Jones, C., & Everett, M. G. (1998). Network measures of social capital. *Connections, 21*(2), 27–36.

Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies, 39* (1), 61–74.

Bourdieu, P., (1986). The forms of capital. In: Richardson, J.G. (Ed.), Handbook Theory and Practice for the Sociology of Education. Greenwood, New York, pp. 241–258.

Broekel, T., & Boschma, R. (2012). Knowledge networks in the Dutch aviation industry: the proximity paradox. *Journal of Economic Geography, 12*(2), 409–433.

Broekel, T., Buerger, M., & Brenner, T. (2010). An investigation of the relation between cooperation and the innovative success of German regions. *Papers in Evolutionary Economic Geography, 10*.

Buffa, F. (2017). Destination management e relazioni tra attori. In Martini, U. Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali metodi, approcci e strumenti. *Milano: McGraw-Hill education.*

Buhalis, D. (1996). *Information and Telecommunication Technologies as a Strategic Tool for Tourism Enhancement at Destination Regions*. In Information and Communication Technologies in Tourism, 131–42. Vienna, Springer.

Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism management*, *21*(1), 97-116.

Buhalis, D., Spada, A. (2000), Destination Management Systems: Criteria for Success – an exploratory research, *Information Technology & Tourism*, 3, 41-58

Buonocore, F., & Metallo, C. (2004). Tourist destination networks, relational competences and relationship builders: The central role of information systems and human resource management. In Networking and Partnerships in Destination Development and Management (pp. 377-398). Enzo Albano Editore.

Burkart, A.J., & Medlik, S. (1974). Tourism: Past, present and future. London: Heinemann.

Burt, R. S. (1984). Network items and the general social survey. *Social networks*, *6*(4), 293-339.

Burt, R. S. (1992). Structural Holes: The Social Structure of Competition. Harvard University Press, Cambridge (MA).

Burt, R. S. (2000). The Network Structure of Social Capital. *Research in Organizational Behavior,* 22, 345–423.

Burt, R. S. (2002). Bridge Decay. *Social Networks*, 24(4), 333–363.

Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American journal of sociology*, *110*(2), 349-399.

Burt, R. S. (2005). Brokerage and closure: An introduction to social capital. *Oxford university press*.

Cafferata, R., (2009), Management in adattamento. Tra razionalità economica, evoluzione e imperfezione dei sistemi, Il Mulino, Bologna.

Casanueva, C., Gallego, Á., & García-Sánchez, M. R. (2016). Social network analysis in tourism. *Current Issues in Tourism*, *19*(12), 1190-1209.

Chennamaneni, A., & Teng, J. T. (2011). An integrated framework for effective tacit knowledge transfer.

Claridge, T. (2018). Functions of social capital–bonding, bridging, linking. *Social capital research*, *20*(1), 1-7.

Claridge, T. (2018). Dimensions of Social Capital-structural, cognitive, and relational. *Social Capital Research*, *1*, 1-4.

Claridge, T. (2018). Explanation of the different levels of social capital: individual or collective. *Social Capital Research*, *17*.

Claridge, T. (2020). Current definitions of social capital: Academic definitions in 2019. *Social Capital Research.*

Claridge, T. (2020). Social capital at different levels and dimensions: a typology of social capital. *Social Capital Research*, 1-8.

Clarkson, M.B. (1995), ''A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance'', *Academy of Management Review*, Vol. 20 No. 1, pp. 92-117.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128–152.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95–S120.

Cooper, C. (2015). Managing tourism knowledge. *Tourism recreation research*, *40*(1), 107-119.

Cooper, C. (2018). Managing tourism knowledge: a review. *Tourism Review*, *73*(4), 507-520.

Crossley, N., Bellotti, E., Edwards, G., Everett, G., M., Koskinen, J., Tranmer, M. (2015). Social Network Analysis for Ego-Nets, *SAGE Publications Ltd*, Los Angeles.

Cruciani, C., Moretti, A., & Pellizzari, P. (2015). Dynamic Patterns in Similaritybased Cooperation: An Agent-based Investigation. *Journal of Economic Interaction and Coordination.*

Cummings, J. (2003). Knowledge sharing: A review of literature. In *Operations Evaluation Department (OED) working paper series*. Washington, D.C: : World Bank Group.

Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: The key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and Technology Management, 20*(1), 39–68.

Czernek, K. (2017). Tourism features as determinants of knowledge transfer in the process of tourist cooperation. *Current Issues in Tourism*, *20*(2), 204-220.

Daft, R. L., Lengel, R. H., & Trevino, L. K. (1987). Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems. *MIS quarterly*, 355–366.

d'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, *30*(3), 429-440.Della Corte, V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.

Del Chiappa, G. (2013). Internet versus travel agencies. The perception of different groups of Italian online buyers. J Vacat Market 19(1), 55–66.

Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. Journal of Destination Marketing & Management, 4(3), 145-150.

Del Chiappa, G., Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management*, *4*(3), 145-150.

Della Corte, V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica,* Cedam, Padova.

Diani, M. (2000). Social movement networks virtual and real. *Information, communication & society*, *3*(3), 386-401.

Dini, P., Lombardo, G., Razavi, A. R., Moschoyiannis, S., Krause, P., Nicolai, A., Rivera Leon, L. (2008) Beyond interoperability to digital ecosystems: regional innovation and socio-economic development led by SMEs. Int J Technol Learn Innov Dev 1(3), 410–426.

DMAI (2008), *The future of destination marketing: tradition, transition, and transformation*, DMAI, Washington DC.

Dodgson, M. (1993). Learning, trust, and technological collaboration. *Human relations, 46*(1), 77–95.

Dredge, D., & Jenkins, J. (2003). Destination place identity and regional tourism policy. *Tourism Geographies*, *5*(4), 383–407.

Dredge, D., Jenkins, J. (2007), *Tourism planning and policy*, John Wiley, Brisbane, Queensland

Dwyer, L., & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: determinants and indicators. *Current issues in tourism*, *6*(5), 369-414.

Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, *45*(4), 677-690.

Éber, F.Z., Baggio, R. & Fuchs, M. (2018). Hyperlink network analysis of a multi destination region: the case of Halland, South Sweden. *Inf Technol Tourism* 20, 181–188.

Edelman, L. F., Bresnen, M., Newell, S., Scarbrough, H., & Swan, J. (2002, April). The darker side of social capital. In *3rd European conference on organizational knowledge, learning and capabilities, Athens* (pp. 5-6).

Ennew, C., Lockett, A., Blackman, I., Holland, C. P. (2005). *Competition in Internet Retail Markets: The Impact of Links on Web Site Traffic*. Long Range Planning 38 (4), 359–72.

Fang, S. C., Yang, C. W., & Hsu, W. Y. (2013). Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance. *Journal of Knowledge Management*, *17*(6), 943-957.

Fauzi, M. A. (2023). A bibliometric review on knowledge management in tourism and hospitality: past, present and future trends. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *35*(6), 2178-2201.

Flagestad, A., Hope, C. A. (2001), Strategic success in winter sport destinations: a sustainable value creation perspective, *Tourism Management*, 22, 445-461.

Fochler, M. (2016). Beyond and between academia and business: How Austrian biotechnology researchers describe high-tech startup companies as spaces of knowledge production. *Social studies of science*, *46*(2), 259-281.

Fragoso, S. (2011). Understanding links: Web Science and hyperlink studies at macro, meso and micro-levels. *New review of hypermedia and multimedia*, *17*(2), 163-198.

Franch, M. (2002), Prefazione, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Franch, M. (a cura di) (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, McGraw-Hill, Milano

Franch, M., & Peretta, R. (2020). *Turismo, fragilità, emergenze*. McGraw-Hill Education.

Franch, M., Martini, U., & Buffa, F. (2010). Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations. *Tourism review*, *65*(4), 74-85.

Freeman, L. C. (1978). Centrality in social networks conceptual clarification. Social Networks, 1, 215–239.

Freeman, R. E. (1984) Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston

Freeman, R.E. (1984), Strategic Management. A Stakeholder Approach, Pitman, London.

Fritsch, M., & Kauffeld-Monz, M. (2010). The impact of network structure on knowledge transfer: An application of social network analysis in the context of regional innovation networks. *The Annals of Regional Science, 44*(1), 21–38.

Fuglsang, L., & Eide, D. (2013). The experience turn as 'bandwagon': Understanding network formation and innovation as practice. *European urban and regional studies*, *20*(4), 417-434.

Gargiulo, M., & Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital. *Organization Science, 11*(2), 183–196.

Georgulas, N. (1970). Tourist destination features. Journal of Town Planning Institute, 56, 442–446.

Gould, R. V., & Fernandez, R. M. (1989). Structures of mediation: A formal approach to brokerage in transaction networks. *Sociological methodology*, 89-126.

Goyal, S., & Vega-Redondo, F. (2007). Structural holes in social networks. *Journal of Economic Theory*, *137*(1), 460-492.

Granovetter, M. S. (1973). *The Strength of Weak Ties*. American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.

Granovetter, M. S. (1983). *The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited*. Sociological Theory, 1, 201–233.

Granovetter, Mark. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." American Journal of Sociology 91(3), 481–510.

Granovetter, Mark. 2000. A Theoretical Agenda for Economic Sociology.

Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business strategy and the Environment*, *10*(2), 100-114.

Halpern, D. (2005). *Social capital.* Polity

Halstead, J. M., & Deller, S. C. (2015). Social capital at the community level: An applied interdisciplinary perspective. In *Social Capital at the Community Level: An Applied Interdisciplinary Perspective*.

Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B. O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective. *Annals of tourism research*, *38*(1), 268-290.

Haythornthwaite, C. (1996). Social network analysis: An approach and technique for the study of information exchange. *Library & information science research*, *18*(4), 323-342.

Hinterhuber, H. (2003). *Leadership: Strategisches Denken systematisch schulen von Sokrates bis Jack Welch*. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt.

Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, *35*(5), 715-728.

Howie, F. (2003). Managing the tourist destination. London: Cengage Learning EMEA.

Hu, C., & Racherla, P. (2008). *Visual representation of knowledge networks: A social network analysis of hospitality research domain*. International journal of hospitality management, 27(2), 302-312.

Huber, F. (2009). Social capital of economic clusters: Towards a network-based conception of social resources. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, *100*(2), 160-170.

Huggins, R., & Thompson, P. (2015). Entrepreneurship, innovation and regional growth: a network theory. *Small business economics*, *45*, 103-128.

Inaba, Y. (2013). What's Wrong with Social Capital? Critiques from Social Science. In *Global Perspectives on Social Capital and Health,* 323–342.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review, 30*(1), 146–165.

Izzo, F., & Ricciardi, A. (Eds.). (2006). *Relazioni di cooperazione e reti di imprese: il caso della Campania* (Vol. 448). FrancoAngeli.

Jovicic, D. Z. (2016). Key issues in the conceptualization of tourism destinations. *Tourism Geographies*, *18*(4), 445–457.

Karakas, F. (2009). Welcome to world 2.0: the new digital ecosystem. J Bus Strategy 30(4), 23–30.

Karhu, K., Botero, A., Vihavainen, S., Tang, T., Ha¨ma¨la¨inen, M. (2011). *A digital ecosystem for co-cocreating business with people*. J Emerg Technol Web Intell 3(3), 197–205.

Keller, P. (2000) Les facteurs-clés du succès des stations de sport d'hiver, Rapport de base, Atti del secondo "Congres Mondial du tourisme de neige et des sports d'hiver", Principato di Andorra, 6-8 aprile 2000

Keller, P. (2000), *Le organizzazioni turistiche nazionali a una svolta*, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.

Kilduff, M., & Brass, D. J. (2010). Organizational Social Network Research: Core Ideas and Key Debates. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 317–357.

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). Social Networks and Organizations. London, UK: Sage Publications.

Knoben, J., & Oerlemans, L. A. (2006). Proximity and inter-organizational collaboration: A literature review. *International Journal of Management Reviews, 8*(2), 71–89.

Lakshman, C., Rai, S., & Lakshman, S. (2021). Knowledge sharing, organizational commitment and turnover intention among knowledge workers: A knowledge-based perspective. *Journal of Asia Business Studies, 16*(5), 768–785.

Lans, T., Blok, V., & Gulikers, J. (2015). Show me your network and I'll tell you who you are: social competence and social capital of early-stage entrepreneurs. *Entrepreneurship & Regional Development*, *27*(7-8), 458-473.

Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *30*(1), 119-139.

Lazarsfeld, P., Merton, R. K. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. In: Berger, M., Abel, T., and Charles, H., Eds., Freedom and Control in Modern Society, Van Nostrand, New York.

Lee, R., & Jones, O. (2008). Networks, communication and learning during business start-up: The creation of cognitive social capital. *International Small Business Journal*, *26*(5), 559-594.

Lefebvre, V. M., Sorenson, D., Henchion, M., & Gellynck, X. (2016). Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. *International Journal of Information Management*, *36*(4), 570-579.

Leiper, N. (1979). The framework of tourism. Annals of Tourism Research, 6, 390-407.

Leiper, N. (1995). Tourism Management, *RMIT Press*, Melbourne.

Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science, 50*(11), 1477–1490.

Levin, S.A. (2003). Complex adaptive systems: Exploring the known, the unknown and the unknowable. Bulletin of the American Mathematical Society, 40(1), 3-19.

Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization science*, *10*(5), 519-534.

Lewin, R. (1999). Complexity, life on the edge of chaos. Chicago: The University of Chicago.

Llewellyn DWT, Autio E (2012). Modeling the ecosystem: a meta-synthesis of ecosystem and related literatures. In: Paper presented at the DRUID, Copenhagen, 19–21 June.

Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review. *BMC health services research*, *13*, 1-13.

Manente, M., Cerato, M. (2000), Destination management per creare valore, in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di), *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano.

Manente, M., Cerato, M., (2002), Metodi e strumenti di analisi per le destinazioni alpine, in H. Pechlaner, M. Manente (a cura di), *Manuale del turismo montano*, Touring University Press, Milano.

March, R., Wilkinson, I. (2009) Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. Tour Manag 30, 455–462.

Marchioro, S. (2014), Destination Management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, 7(1), 58-74.

Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual review of sociology*, *16*(1), 435-463.

Martini, U. (2002), Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

Martini, U. (2010), Destinazione turistica e territorio, in M. Franch (a cura di) *Marketing delle destinazioni turistiche*, MCGraw-Hill, Milano.

Martini, U. (2017). Management e marketing delle destinazioni turistiche territoriali: metodi, approcci e strumenti. MCGraw-Hill, Milano.

Martinkenaite, I. (2011). Antecedents and consequences of inter-organizational knowledge transfer: Emerging themes and openings for further research. *Baltic Journal of Management*, *6*(1), 53-70.

Membiela-Pollán, M., & Pena-López, J. A. (2017). Clarifying the concept of social capital through its three perspectives: Individualistic, communitarian and macrosocial. *European Journal of Government and Economics,* 6(2), 146–170.

Mentzas, G., Apostolou, D., Kafentzis, K., & Georgolios, P. (2006). Inter-organizational networks for knowledge sharing and trading. *Information Technology and Management, 7*(4), 259–276.

Miguéns, J., & Corfu, A. (2008). e-Destination structure: a network analysis approach. In *Information and communication technologies in tourism 2008* (pp. 580-591). Springer, Vienna.

Mitchell, R.K., Agle, B.R. e Wood, D.J. (1997), ''Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts'', *Academy of Management Review*, vol. 22 n. 4, pp. 853-86.

Molteni, M., Sainaghi, R., (1997), *Il metamanagement di un distretto turistico*, in Economia&Management, n.6.

Moore, J. F. (1993) Predators and prey: the new ecology of competition. Harv Bus Rev 71(3), 75–83.

Moore, J. F. (1996) The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. Harper Business, New York

Moretti, A. (2017), *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*, Springer

Moretti, A. (2017), *The network organization. A governance perspective on structure, dynamics and performance*, Springer

Murphy, P., Pritchard, M. P., & Smith, B. (2000). The destination product and its impact on traveller perceptions. *Tourism management*, *21*(1), 43-52.

Nachira, F., Dini, P., Nicolai, A., Le Louarn, M., & Rivera Lèon, L. (2007). Digital business ecosystems: The results and the perspectives of the digital business ecosystem research and development activities in FP6. *Office for Official Publications of the European Community, Luxembourg*.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, *23*(2), 242-266.

Nonaka, I. (2005). *Knowledge management: critical perspectives on business and management, (Vol. 2)*. Taylor & Francis.

Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance, 4*(1–2), 69–92.

Nordin, S., & Svensson, B. (2007). Innovative destination governance: The Swedish ski resort of Åre. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *8*(1), 53-66.

Normann R. (1977), *Management of growth*, John Wiley & Sons, Chichester.

Novotny, M., Dodds, R., & Walsh, P. R. (2024). The Destination Marketing Organization as an intelligent agent: Evaluating engagement in knowledge management practices. *International Journal of Tourism Research*, *26*(1), e2605.

Pan, B., Fesenmaier, D. R. (2006). *Online Information Search: Vacation Planning Process*. Annals of Tourism Research 33 (3), 809–32.

Park, H. W. (2003). Hyperlink Network Analysis: A New Method for the Study of Social Structure on the Web. *Connections* 25 (1), 49–61.

Paskaleva-Shapira, K. A. (2007). New paradigms in city tourism management: Redefining destination promotion. *Journal of travel research*, *46*(1), 108-114.

Pearce, D. G. (2014). Toward an Integrative Conceptual Framework of Destinations. Journal of Travel Research, 53(2), 141-153.

Pechlaner H., Raich F., Bertelli P. (guest editors) (2010) "Destination Governance", (Special Issue), Tourism Review, 65(4).

Pechlaner, H., & Raich, F. (2005). Vom destination management zur destination governance, in Bieger, T., Laesser, C., Beritelli, P. (Hrsg.), Jahrsbuch der Schweizerischen Tourismuswirtschaft 2004-2005, St. Gallen, pp. 221-234.

Pechlaner, H., Paniccia, P., Raich, F., Valeri, M. (2012), Dal Destination Management alla Destination Governance: problemi e prospettive, in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), Destination Governance. Teoria ed esperienze, Giappichelli, Torino

Pechlaner, H., Pichler, S., Volgger, M. (2012), Dal Destination Management alla Destination Governance: prospettive di gestione di destinazioni community e corporate based, in Pechlaner H., Paniccia P., Valeri M., Raich F. (a cura di), Destination Governance. Teoria ed esperienze, Giappichelli, Torino.

Pechlaner, H., Raich, F. (2006), Europa als touristisches Ziel. Governance von räumlichen Wettbewerbseinheiten des internationalen Tourismus, *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 50(2), 85-97

Pechlaner, H., Raich, F., & Kofink, L. (2011). Elements of corporate governance in tourism organizations. *tourismos*, *6*(3), 57-76.

Pechlaner, H., Volgger, M., & Herntrei, M. (2012). Destination management organizations as interface between destination governance and corporate governance. *Anatolia*, *23*(2), 151–168.

Pechlaner, H., Weiermair, K. (2000) Organizzazioni di destinazione e fabbisogno di competenze in H. Pechlaner, K. Weiermair (a cura di) *Destination management: fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring University Press, Milano

Pedersen, T., Petersen, B., & Sharma, D. (2003). Knowledge transfer performance of multinational companies. In *Governing Knowledge-Processes* (pp. 69–90). Springer.

Pelling, M., & High, C. (2005). Understanding adaptation: what can social capital offer assessments of adaptive capacity?. *Global environmental change*, *15*(4), 308-319.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations. A resource dependence perspective.* New York, NY, Harper & Row.

Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda. *Journal of management*, *38*(4), 1115-1166.

Pike, S. (2008), *Destination marketing: an integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford.

Pilny, A., & Shumate, M. (2012). Hyperlinks as extensions of offline instrumental collective action. *Information, Communication & Society*, *15*(2), 260-286.

Polanyi, M. (1967). The Tacit Dimension. New York. *Garden City*, *4*.

Priestley, J. L. (2004). *Inter-organizational knowledge transfer difficulty: The influence of organizational network type, absorptive capacity, causal ambiguity and outcome ambiguity*. Georgia State University.

Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. *Simon Schuster*.

Racherla, P., & Hu, C. (2010). A social network perspective of tourism research collaborations. *Annals of Tourism Research*, *37*(4), 1012-1034.

Raich, F. (2006), Governance räumlicher Wettbewerbseinheiten: ein Ansatz für die Tourismus-Destination, DUV, Wiesbaden

Raisi, H., Baggio, R., Barratt-Pugh, L., & Willson, G. (2018). Hyperlink Network Analysis of a Tourism Destination. Journal of Travel Research, 57(5), 671-686.

Raisi, H., Baggio, R., Barratt-Pugh, L., & Willson, G. (2020). A network perspective of knowledge transfer in tourism. *Annals of Tourism Research*, *80*, 102817.

Raisi, H., Esfandiar, K., Barratt-Pugh, L., Willson, G., & Baggio, R. (2024). Towards a model to measure the efficiency of inter-organizational knowledge transfer for tourism destinations. *Tourism Management Perspectives*, *53*, 101282.

Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of management review*, *15*(1), 88-102.

Rispoli, M., Tamma, M., (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta di prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

Ritchie, J.R.B., Crouch, G.I. (2003), The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective, CAB International, Wallingford, UK

Ritsri, U., & Meeprom, S. (2020). Does knowledge management practice produce accounting employee productivity in the tourism business in Thailand?. *Anatolia*, *31*(1), 99-110.

Rodan, S., & Galunic, C. (2004). More than network structure: How knowledge heterogeneity influences managerial performance and innovativeness. *Strategic Management Journal, 25*(6), 541–562.

Romero-Frías, E. (2011). Googling companies-a webometric approach to business studies. *Leading Issues in Business Research Methods*, *1*, 93-106.

Ruggieri, G., Iannolino, S., & Baggio, R. (2022). Tourism destination brokers: A network analytic approach. *Annals of Tourism Research*, *97*, 103488.

Russo, A.P., & Segre, G. (2009). *Destination models and property regimes: An exploration.* Annals of Tourism Research, 36(4), 587-606.

Sako, M. (1991). The role of trust in Japanese buyer-supplier relationships. *Ricerche Economiche, 45*(2–3), 449–474.

Saraniemi, S., & Kylänen, M. (2011). Problematizing the Concept of Tourism Destination: An Analysis of Different Theoretical Approaches. Journal of Travel Research, 50(2), 133-143.

Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of management perspectives*, *5*(2), 61-75.

Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, *26*(2), 277-289.

Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice. Channel View Publication.

Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice.* Channel View Publication.

Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination networks: four Australian cases. *Annals of tourism research*, *35*(1), 169-188.

Serrat, O. (2009). Social network analysis. *Asian Development Bank*, 28, 1–4.

Sheehan, L. R., & Ritchie, J. B. (2005). Destination stakeholders exploring identity and salience. *Annals of tourism research*, *32*(3), 711-734.

Sheehan, L., Ritchie, J. B., & Hudson, S. (2007). The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of travel research*, *46*(1), 64-74.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal, 20*(7), 595–623.

Sitton, J. (2003). Habermas and contemporary society. *Springer.*

Socher, K., & Tschurtschenthaler, P. (2002). Destination Management–. Die ordnungspolitische Perspektive und die Rolle flankierender Politikbereiche: Umwelt-, Raumordnungs-, Bildungs-, Verkehrs-und Kulturpolitik. Tourismuspolitik und destinationsmanagement, 145-176.

Soda, G., Usai, A., & Zaheer, A. (2004). Network Memory: The Influence of Past and Current Networks on Performance. *The Academy of Management Journal*, 47(6), 893–906.

Sørensen, J. B. (2007). Bureaucracy and entrepreneurship: Workplace effects on entrepreneurial entry. *Administrative Science Quarterly*, *52*(3), 387-412.

Stanley J, Briscoe G (2010) The ABC of digital business ecosystems. *Commun Law* 15(1), 12–25.

Stone, W., & Hughes, J. (2002). *Social capital: Empirical meaning and measurement validity* (pp. 1-64). Melbourne: Australian Institute of Family Studies.

Swanson, E., Kim, S., Lee, S. M., Yang, J. J., & Lee, Y. K. (2020). The effect of leader competencies on knowledge sharing and job performance: Social capital theory. *Journal of hospitality and tourism management*, *42*, 88-96.

Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International journal of epidemiology*, *33*(4), 650-667.

Tabassum, S., Pereira, F. S., Fernandes, S., & Gama, J. (2018). Social network analysis: An overview. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, *8*(5), e1256.

Tagliagambe, S., & Usai, G. (2009). Soggetti umani e soggetti collettivi nell'impresa e oltre l'impresa, Sinergie, n. 79.

Tamma, M. (2002), Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in M. Franch (a cura di) *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino

Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International journal of hospitality management*, *20*(4), 367-378.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal, 41*(4), 464–476.

Turner, J. H. (1999). The Formation of Social Capital. pp. 94–147 in Social Capital: A multifaceted perspective, *edited by P. Dasgupta and I. Serageldin. Washington, DC: World Bank*.

Tzanakis, M. (2013). Social capital in Bourdieu's, Coleman's and Putnam's theory: empirical evidence and emergent measurement issues. *Educate*, 13(2), 2–23.

Uphoff, N., & Wijayaratna, C. M. (2000). Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka. *World development*, *28*(11), 1875-1890.

Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67.

Van der Zee, E., & Go, F. M. (2013). Analysing beyond the environmental bubble dichotomy: How the 2010 World Cup case helped to bridge the host–guest gap. *Journal of Sport & Tourism*, *18*(3), 161-183.

Van der Zee, E., & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled a literature review on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56.

Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, *45*(4), 830-853.

Vanhove, N. (2005). Economics of tourism destinations. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Vaughan, L. (2004a). Exploring website features for business information. *Scientometrics*, *61*(3), 467-477.

Vaughan, L. (2004b). Web Hyperlinks Reflect Business Performance: A Study of US and Chinese IT Companies. *Canadian Journal of Information & Library Sciences*, *28*(1).

Vaughan, L., & Yang, R. (2013). Web traffic and organization performance measures: Relationships and data sources examined. *Journal of informetrics*, *7*(3), 699-711.

Volberda, H.W. and Lewin, A.Y. (2003), *Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution*, Journal of Management Studies, Vol. 40(8), pp. 2111-2136.

Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Understanding the dynamic process. *Journal of travel research*, *47*(2), 151-166.

Wang, Y., Xiang, Z. (2007), Towards a theoretical framework of collaborative destination marketing, *Journal of Travel Research*, 46, 75–85.

Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, *20*(12), 1087-1108.

Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups?. *Organization science*, *13*(1), 64-80.

Wolk, A., Theysohn, S. (2007). *Factors Influencing Website Traffic in the Paid Content Market*. Journal of Marketing Management 23 (7-8), 769-96.

Woolcock, M. (2001). Microenterprise and social capital: A framework for theory, research, and policy. *The Journal of Socio-Economics*, *30*(2), 193-198.

Woolcock, M., & Narayan, D. (2000). Social capital: Implications for development theory, research, and policy. *The World Bank Research Observer,* 15(2), 225–249.

Wu, W. P. (2008). Dimensions of social capital and firm competitiveness improvement: The mediating role of information sharing. *Journal of management studies*, *45*(1), 122-146.

Yang, A. (2013). When transnational civil network meets local context: An exploratory hyperlink network analysis of Northern/Southern NGOs' virtual network in China. *Journal of International and Intercultural Communication*, *6*(1), 40-60.

Yi, K., & Jin, T. (2008). Hyperlink analysis of the visibility of Canadian library and information science school web sites. *Online Information Review*, *32*(3), 325-347.

Zaheer, A., & Soda, G. (2009). Network evolution: The origins of structural holes. *Administrative Science Quarterly*, *54*(1), 1-31.

Zahra, S. A. (2010). Harvesting family firms' organizational social capital: A relational perspective. *Journal of Management Studies*, *47*(2), 345-366.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review, 27*(2), 185–203.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science, 6*(1), 76–92.

Zehrer, A. (2011). Knowledge management in tourism–the application of Grant's knowledge management model to Austrian tourism organizations. *Tourism Review*, *66*(3), 50-64.

Zott, C., Amit, R., Massa, L. (2010). *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research.* University of Navarra, IESE Business School, Barcelona.

SITOGRAFIA

Sociologicamente, www.sociologicamente.it (ultima consultazione: 31/01/2025)

Institute for Social Capital, www.socialcapitalresearch.com (ultima consultazione: 02/02/2025)