

COME SUPERARE I DEFICIT DI CAPITALE INTELLETTUALE LOCALE ATTRAVERSO L'OSSERVATORIO TURISTICO DI DESTINAZIONE

di Lucia Varra

Università degli Studi di Firenze

lucia.varra@unifi.it

ABSTRACT

This paper aims at examining the role that the Tourism Destination Observatory (TDO) may play in the development of intellectual capital in tourism destinations. The latter are often object of improvement operations of physical resources but also of a lack of attention to the existing intangible assets. Within a larger project of study about the sustainability and competitiveness of Abetone through the Swot Analysis and the employment of a system of indicators created by the Tuscan Universities and the Union of Italian Provinces (UPI), the paper analyzes some variables of human, organizational and relational local capital. Starting from the problems identified and the operation mode of the Observatory, which Abetone has being acquired, it is important to think about how this project may represent a model of facilitation and policy (managing) of creation and exchange of knowledge according to the model of Nonaka (1994). It is also important to analyze how these processes may begin complete cycles of development of the intellectual capital in the destination.

1. INTRODUZIONE

Il settore turistico sconta, per proprie caratteristiche strutturali e culturali, un forte ritardo in termini di attenzione alla conoscenza e gestione degli asset intangibili (Cooper, 2006); ciò ha prodotto ampi gap nello

sviluppo della singola organizzazione e del comparto, a causa del noto legame esistente tra innovazione e presenza di processi di scambio cognitivo, sia interni che interaziendali (Nonaka - Takeuchi, 1995; Schiuma - Lerro, 2008).

I diffusi orientamenti individualistici degli attori del turismo, intenti a preservare da eventuali contaminazioni l'unicità del proprio sapere, ritenuto non a torto importante fonte di differenziale competitivo, hanno ostacolato il formarsi sul territorio di un sistema integrato di conoscenze e rallentato la crescita strategica del sistema. La laboriosità, l'esperienza, l'intuito, le competenze del singolo operatore, che pure in passato hanno generato il valore delle organizzazioni e dell'intero territorio, come ricaduta del successo dell'attività personale, oggi non appaiono più sufficienti per competere. Gli attuali *driver* della competitività si basano sulle reti di relazioni operative e cognitive tra gli attori, sulla trama di vissuti e conoscenze condivise che fanno da collante tra il singolo e l'ambiente culturale economico e sociale in cui è inserito. La condivisione dei saperi si riflette nella peculiarità del modo di essere e di operare dei soggetti di un territorio, nella natura e intensità della loro relazione con il cliente, cui questi attribuisce valore nello scegliere tra destinazioni apparentemente simili.

La competitività della destinazione turistica è, nell'economia della conoscenza, sempre più collegata alla capacità diffusa di leggere il contesto in cui l'operatore è inserito, di individuare i fattori di differenziale competitivo, di condividere le informazioni e le esperienze, di costruire delle rappresentazioni mentali sufficientemente comuni in grado di orientare lo sviluppo del territorio.

Risulta pertanto necessaria una gestione strategica delle risorse intangibili, quali fonti di vantaggio competitivo di lungo periodo (Winter, 1987; Nonaka - Takeuchi, 1995; Rullani, 2004).

Le performance delle destinazioni montane negli ultimi anni sembrano confermare tali assunti, mostrandosi strettamente collegate all'attenzione che gli operatori pubblici e privati dedicano alla conoscenza: buoni risultati si riscontrano nelle destinazioni alpine (ONT, 2008, 2011; Trademark Italia, 2012), ormai da qualche decennio attive nel dotarsi di organismi e strumenti in grado di interpretare e monitorare le tendenze nella domanda di turismo montano e di sviluppa-

re processi di socializzazione e di sistematizzazione delle conoscenze; molte tra queste località sono riuscite a creare modelli di governance partecipata, che hanno favorito la nascita di un'offerta composita «di destinazione», la valorizzazione della identità locale (frutto di consapevoli e collettive strategie di prodotto e di promozione), la riqualificazione dell'ambiente e la creazione di valore per i cittadini e gli operatori prima ancora che per i turisti (Cioccarelli, 2003). A evidenziare segni di sofferenza competitiva sono invece numerose destinazioni appenniniche, dove la mancanza di processi di acquisizione, sviluppo e condivisione delle conoscenze del singolo comporta una sostanziale incapacità delle singole organizzazioni di comprendere e governare le variabili del contesto e di implementare le strategie per il rilancio del prodotto e del territorio.

La sfida dell'organo di governo nelle destinazioni turistiche consiste nel saper giocare il ruolo di *knowledge manager* per catturare e connettere in rete le conoscenze possedute dai singoli attori locali, sovente «ignoranti» (Tremblay, 2000) delle ricadute che le azioni individuali hanno sul proprio gruppo di interesse e delle interdipendenze tra questo e gli altri comparti della «città ospitale» (Costa, 2008a).

Compito del *destination manager* è dunque sviluppare la consapevolezza negli stakeholder circa l'importanza del «mettere insieme» le singole conoscenze (Davenport - Prusak, 1998) per produrre conoscenza comune, nonché inventare «ibridazioni di sapere con cui mostrare innovazioni riuscite» (Costa, 2008a: 218), mediante la creazione di network operativi e cognitivi sul territorio.

Risultano necessari a tale scopo nuovi modelli e strumenti per il presidio e la gestione strategica degli asset intangibili della destinazione, quale presupposto per la valorizzazione delle risorse materiali esistenti.

Il presente lavoro si propone di illustrare il ruolo che può svolgere nello sviluppo del capitale intellettuale un particolare strumento di cui si stanno dotando molte amministrazioni locali, l'*Osservatorio Turistico di Destinazione* (OTD). A tal fine è esaminato un caso concreto, la destinazione montana di Abetone, da alcuni anni in calo di attrattività e in fase di stallo strategico. Attraverso un'indagine empirica sono state studiate alcune variabili del capitale umano, organizzativo e relazionale locali, nell'intento di ricondurre agli eventuali deficit cognitivi, se non

propriamente le cause della perdita di vantaggio competitivo di Abetone, i possibili interventi per costruire valore duraturo per il territorio.

Partendo, infatti, dalle criticità nel capitale intellettuale emerse dalla ricerca empirica, si riflette sulle opportunità strategiche offerte dall'OTD, inteso non semplicemente come repository di dati e informazioni eterogenei sparsi sul territorio, ma come modello di facilitazione e di governo dei processi di knowledge management. L'Osservatorio svolge un ruolo di «mediatore cognitivo» dei processi di apprendimento strategico e operativo sul territorio, di *laboratorio di produzione di capitale intellettuale*, attraverso la generazione di continui e interconnessi cicli di conversione delle conoscenze, da tacite a esplicite, e viceversa, da individuali a collettive, e viceversa. Tali cicli sono alla base dello sviluppo, partendo dal capitale umano, del complesso patrimonio cognitivo della destinazione.

2. IL CAPITALE INTELLETTUALE NELLA DESTINAZIONE TURISTICA: PREMESSA AL CASO DI STUDIO «ABETONE»

L'insieme delle risorse intangibili esistenti sul territorio costituisce il *capitale intellettuale*, un articolato complesso di conoscenze individuali e collettive, *embedded* e strutturate, soggettive e oggettivate, aggregate, secondo le più note tassonomie, in *capitale umano* e *capitale strutturale*, quest'ultimo composto dal capitale *organizzativo* e da quello *relazionale* (Stewart, 2001; Edvinsson - Malone, 1997; Roos - Edvinsson - Dragonetti, 1998; Schiuma - Lerro, 2008). Le diverse componenti generano un patrimonio difficilmente distinguibile, dove il contributo di ciascuna consiste nella capacità di produrre le altre, in una sorta di gerarchia che vede preminente il capitale umano, dal quale discendono il capitale organizzativo e quello relazionale (Skandia, 1994; MITA, 2006; Varra, 2011, 2012).

Il *capitale umano* della destinazione comprende le capacità, le conoscenze, i valori, le competenze, la motivazione dei soggetti presenti (cittadini, dipendenti, manager, amministratori pubblici, ecc.).

L'innesto e la combinazione della conoscenza soggettiva, attraverso processi spontanei o governati, creano un coeso tessuto cognitivo,

una piattaforma intangibile, su cui sono impiantate tutte le attività che rendono possibile l'esistenza e lo sviluppo di una destinazione turistica. Tale base integrata di conoscenza comune, *infrastruttura soft* della destinazione (Schiuma - Lerro, 2008), costituisce il sapere di cui si può disporre, le conoscenze fruibili dagli altri, la cultura della destinazione, quel legame forte che dà il senso di far parte di una collettività, della quale ogni individuo si porta dietro una parte di «valore», derivante proprio dal condividere con gli altri conoscenze, pratiche e modi di agire (Coleman, 1988, 1990).

È questo il *capitale sociale* (Putnam, 1993, 2000; Trigilia, 2002; Field, 2003), una fondamentale componente di quello *organizzativo*. Il capitale sociale nella sua natura *bonding* (Putnam, 2000) crea attaccamento e appartenenza, consentendo al singolo di definire se stesso rispetto al proprio ambiente sociale (Tajfel, 1982; Turner, 1985; Ashforth - Mael, 1989), mentre nella sua natura *bridging* esprime la propensione esistente nel territorio ad allargare i confini relazionali, a realizzare legami esterni, a evolvere nelle sue specificità, contaminandosi con nuovi elementi.

Esso è pertanto un elemento identificativo della destinazione, un fondamento della identità territoriale, considerata nella sua dimensione sociale, un «marchio» di distintività locale per valori e atteggiamenti presenti (Bergami - Corrado - Lomi, 1997), che rende unica la destinazione.

Oltre al capitale sociale fanno parte del *capitale organizzativo* le buone pratiche presenti sul territorio, i processi di fruizione della destinazione da parte degli stakeholder (tra cui i sistemi di informatizzazione dei servizi), i meccanismi di governance e di coesione interna, gli strumenti di knowledge management per la produzione e la diffusione di conoscenza.

Infine, asset importante del capitale intellettuale della destinazione, strettamente derivante da quello sociale, è il *capitale relazionale*, dato dall'intensità dei rapporti di fiducia che si instaurano tra gli attori del territorio, tra questi e i clienti, tra la destinazione e le altre. Deriva, dunque, dall'immagine della destinazione, dal livello di diffusione/riconoscimento della località, dalla soddisfazione dei clienti, dalla presenza di network interni ed esterni, ecc.

Il caso di studio proposto fa riferimento alla destinazione turistica di Abetone, la più importante località sciistica dell'Appennino toscano.

emiliano e la più nota del Centro Italia. Da un punto di vista di risorse fisiche, considerate le limitate dimensioni del Comune che fanno di Abetone una micro destinazione, il territorio presenta una buona, e per alcuni aspetti eccellente, dotazione.

La destinazione mostra segni storici e architettonici di un importante passato, una superlativa ricchezza di risorse naturali in superficie costituita per oltre il 94% da boschi e aree naturali, con la presenza di *Siti di Interesse Regionale* (SIR) che rappresentano quasi il 60% della estensione totale; l'offerta ricettiva e di ristorazione rappresenta circa il 26,5% dell'impresa locale, mentre la proposta sciistica si basa su 50 km di piste, 30 tracciati, serviti da 21 impianti di risalita, recentemente rinnovati, e un calendario invernale di importanti iniziative di carattere sportivo, di rilievo internazionale (dati Comune Abetone, 2010; Provincia Pistoia, 2010; Varra, 2012).

Eppure da un punto di vista di attrattività, Abetone è da decenni in fase di continua, se pur lenta, decadenza, accentuatasi negli ultimi anni a causa della congiuntura economica negativa: -6,6% e -7,1% rispettivamente la variazione degli arrivi e delle presenze nel 2010 rispetto all'anno precedente (dati Provincia Pistoia). Una situazione che al momento dell'avvio della ricerca, trovava riscontro non solo nei dati ufficiali (una misurazione estremamente parziale del turismo abetonese, relativa ai movimenti dei turisti che soggiornano nelle strutture, in una destinazione in cui è invece molto elevato il fenomeno dell'escursionismo), ma anche nelle percezioni e nei riscontri degli stakeholder, che registravano la costante perdita di vitalità dell'area, la difficoltà a soddisfare la domanda, l'affannosa e spesso incerta ricerca di risposte competitive, ritenute non soddisfacenti dagli stessi fautori delle iniziative.

La domanda di ricerca alla base del presente lavoro nasce dal proposito di comprendere se alla buona dotazione di capitale fisico corrisponda un altrettanto consistente capitale intellettuale e di porre qualche interrogativo sulla relazione tra questo e i problemi di competitività di Abetone, esaminata nei suoi processi di creazione di valore per il turista. Partendo da tale analisi si è inteso definire il ruolo che può svolgere l'Osservatorio Turistico di Destinazione, di cui Abetone si sta dotando, per lo sviluppo del patrimonio intangibile della destinazione.

3. IL CAPITALE INTELLETTUALE IN ABETONE: OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA

La ricerca nasce nell'ambito del progetto europeo «Osservatorio Turistico di Destinazione» che il Comune di Abetone ha intrapreso operativamente nel 2011, in collaborazione con l'Università di Firenze, aderendo a un apposito Bando della Regione Toscana (di cui al D.R. 5130/2009), per la costruzione di «Destinazioni turistiche competitive e sostenibili», secondo il modello NECSTouR (*Network of European Region for a Sustainable and Competitive Tourism*, <http://www.necstour.eu>).

L'OTD si propone due finalità: (1) la rilevazione, l'aggregazione, la messa in rete e il monitoraggio dei dati e delle informazioni, idonei a misurare la competitività e la sostenibilità della destinazione (Crouch - Ritchie, 2000; Ritchie - Crouch, 2003; Unwto, 2005; TSG, 2007); (2) il dialogo sociale, il coinvolgimento attivo degli stakeholder nel processo decisionale di sviluppo turistico.

Esso si presenta dunque da un lato come mezzo tecnico di raccolta ed elaborazione delle informazioni (*Information System*), dall'altro come strumento a supporto delle scelte di governo locale (Martelli, 2009), improntate a nuovi modelli decisionali che consegnano agli stakeholder lo scettro dello sviluppo del proprio territorio (Bornhorst - Ritchie - Sheehan, 2010).

All'interno del suddetto progetto è stato condotto uno studio sulle risorse, sui processi di erogazione dell'offerta turistica, sul complessivo sistema di competitività e sostenibilità della destinazione.

L'approfondimento sul capitale intellettuale nasce in modo emergente rispetto a una prima impostazione del lavoro: l'analisi dei dati, ma soprattutto i focus group con gli stakeholder sui temi della competitività e della sostenibilità sociale, economica e ambientale, avevano fatto emergere alcune criticità di Abetone, riconducibili agli asset immateriali.

Lo studio ha dunque esaminato alcune dimensioni del capitale intellettuale, tra cui l'identità della destinazione, gli atteggiamenti, le opinioni e i valori condivisi nella comunità, le conoscenze e competenze presenti sul territorio (comprese le conoscenze e competenze di ICT e quelle di governance), le relazioni di fiducia tra gli stakeholder e il livello esistente di customer satisfaction.

Sono stati utilizzati una pluralità di strumenti:

- Analisi dei dati presenti nelle diverse fonti statistiche, amministrative, documentali, relativi alla forza lavoro, ai caratteri demografici della popolazione, al livello di istruzione e le qualifiche presenti, ecc., nonché di tutte le informazioni disponibili su domanda, risorse e offerta turistica.
- 5 focus group¹ con gli stakeholder, cui hanno partecipato ogni volta circa 10-15 persone, in rappresentanza di tutte le categorie interessate, stimolati a portare la propria esperienza e il personale punto di vista circa le tematiche di competitività e sostenibilità del modello NECSTouR e a individuare i punti di forza e debolezza della destinazione.
- Incontri con l'Amministrazione locale e con alcuni *big players* locali.
- Analisi dei social forum e social network, con particolare riferimento ad *Abetone Forum* (di cui sono state esaminate 39 pagine presenti alla data di chiusura dell'indagine) e a *TripAdvisor*, nonché dei giudizi espressi dagli stakeholder (in particolare dai turisti) sulle strutture locali presenti in alcuni portali di prenotazione (principalmente *Booking*).
- Analisi di dati rilevati attraverso appositi questionari: uno rivolto agli attori locali (imprese, istituzioni e uffici pubblici del turismo, associazioni di categoria, residenti, organizzazioni ambientali, scuole di sci, ecc.); uno rivolto ai turisti. Il primo questionario è stato inviato per email a circa 90 soggetti. Hanno risposto in 24, di cui 11 strutture ricettive, su 17 presenti nel Comune. Il secondo costituisce un test pilota rivolto ai turisti, allo scopo di rilevare la relazione di fiducia e la customer satisfaction. La forte stagionalità della località, non coincidente con i tempi di questa prima fase della ricerca, e le peculiarità della domanda (la forte presenza di escursionisti) hanno consentito di poter raccogliere i questionari in un periodo utile piuttosto ridotto (1 mese) e ad avere un primo numero di questionari non elevato, circa 50, cui si aggiungeranno quelli in corso di somministrazione.

Nel prossimo paragrafo saranno illustrati i principali risultati dell'indagine empirica effettuata mediante i due questionari, integrati dalle informazioni acquisite attraverso i focus group e l'analisi dei commenti dei forum.

¹ Sulla metodologia dei focus group applicata al contesto locale vd. Costa (2008b).

3.1. I risultati della ricerca sul capitale umano, sociale, organizzativo e relazionale in Abetone²

I risultati della ricerca hanno evidenziato dei deficit di capitale intellettuale, che contrastano con la quantità e qualità di risorse fisiche presenti. Si notano alcuni problemi collegati all'identità locale. Se, infatti, in un approccio resource-based il territorio mostra una forte e compatta connotazione monovocazionale (vocazione sciistica), in un approccio cognitivo alla destinazione, l'identità, intesa come schema interpretativo delle caratteristiche distintive e durature di un territorio, nonché come comune percezione e rappresentazione di sé da parte degli attori locali si presenta sfilacciata e confusa. I focus group e le altre fonti considerate evidenziano una mancanza di *social identity* (Turner, 1985), di una sedimentata conoscenza sociale, di una mappa cognitiva comune agli individui del territorio, tale da supportare i processi di attribuzione di significato condiviso, con riferimento al contesto in cui essi vivono.

Abetone non è un paese tradizionalmente inteso, ma un crocevia; non è presente nel Comune una piazza vissuta come luogo di aggregazione, non ci sono luoghi di ritrovo tipicamente di paese, per cui i processi di socializzazione e di trasferimento della conoscenza tacita sono meno possibili che altrove. I focus group hanno messo in luce alcuni *atteggiamenti locali* non facilitanti lo sviluppo, confermati dall'analisi dei questionari. La destinazione sembra vivere di rendita. Tra i rispondenti 15 su 24 definiscono la località «nostalgica del passato glorioso», mentre per una buona parte è un mero luogo di «atterraggio di flussi turistici». Si registra negli incontri un atteggiamento diffuso di attesa, lamentoso (confermato dal 39% delle risposte dei questionari), accompagnato da una certa passività, che si traduce in sfiducia nel cambiamento, nonché da una elevata conflittualità.

² Una puntuale analisi dei risultati è presente in Varra (2012). Intangible assets e gap analysis nel processo di creazione di valore per il turista: i risultati di una ricerca sui punti di forza e debolezza della destinazione Abetone, sempre in Varra (2012). Nel presente contributo è riportata una sintesi, funzionale alle riflessioni sul ruolo che l'OTD può svolgere nello sviluppo di capitale intellettuale.

La flebile identità del luogo non riesce a connotare in modo chiaro la destinazione nelle percezioni dei suoi fruitori abituali (cittadini, operatori, ecc.) e occasionali (turisti). Ne è testimonianza, anche l'enorme difficoltà riscontrata dagli stakeholder di identificare le risorse e le espressioni tipiche del territorio: prodotti, ricette, tradizioni, proverbi/detti, eroe. Ciò è anche dovuto al fatto che, sebbene esistenti, tali risorse siano scarsamente valorizzate in chiave turistica. Rare le sagre, quasi assenti gli eventi enogastronomici; poco rievocati, finora, usi e costumi della tradizione.

L'analisi dei commenti espressi dagli stakeholder nei focus group e dai partecipanti al forum on line, assieme alle elaborazioni dei questionari fanno emergere forti carenze di management negli operatori e, in molti casi, una professionalità del personale non orientata al servizio.

I problemi di capitale intellettuale nella sua dimensione di *capitale umano* si evincono anche dallo studio dei profili di professionalità presenti, prevalentemente di livello medio-basso, la cui criticità è acuita dalla pressoché inesistente attenzione alla formazione, di cui i focus group hanno reclamato la forte necessità; tali problemi emergono anche dai caratteri anagrafici della popolazione, costituita dal 25% da ultra sessantacinquenni e dal 45% da adulti (35-64 anni), cui fa riscontro un indice di vecchiaia pari a 268,75 in graduale aumento (Istat, 2010). Anche l'indice di ricambio generazionale della popolazione attiva non è incoraggiante, attestandosi a 67,7% (Istat, 2010), che conferma la scarsa presenza di giovani sul territorio comunale e pone, dunque, ulteriori interrogativi circa il naturale turnover di professionalità nelle imprese (Varra, 2012).

I questionari evidenziano un forte gap tra le *competenze* ritenute necessarie e quelle possedute dal personale e dal management. I maggiori scostamenti riguardano le competenze di innovazione, di promozione e di marketing, nonché quelle di governo della destinazione. Strettamente connesso al problema della professionalità delle risorse umane è quello della motivazione e, in generale, di gestione del personale. Tra i problemi di gestione dei collaboratori emerge l'elevata difficoltà nel motivare le persone (quasi la metà delle risposte al questionario), seguita dal problema di *retention* e di trasmissione di un orientamento al servizio. Su tali aspetti incide in modo significativo la stagionalità

dell'impiego (indicata come principale causa della bassa qualità del lavoro), che riduce notevolmente la possibilità di sviluppare commitment e apprendimento.

Per quanto riguarda le competenze in *Information & Communication Technology* emerge un modesto livello di conoscenza e applicazione degli strumenti, testimoniato anche dall'elevata mancanza di risposte alle relative domande e dalla non puntuale conoscenza (richiesta nel questionario) dei vantaggi connessi ai nuovi supporti tecnologici. Sebbene l'analisi effettuata sui turisti non evidenzi un profilo particolarmente tecnologico del visitatore di Abetone, le cui aspettative non sono tali da far emergere un gap significativo tra le competenze tecnologiche presenti sul territorio e quelle richieste dai fruitori dell'area, si ritiene che il ritardo nell'applicazione di soluzioni tecnologicamente avanzate possa in futuro incidere negativamente sulla competitività della destinazione.

La dimensione del *capitale organizzativo*, oltre che con riferimento al livello di innovazione, alla creazione di pacchetti integrati, alle procedure e alle buone pratiche, risultati ad oggi molto scarsi, è stata esaminata con riferimento ai processi di governo del territorio e di knowledge management.

I giudizi raccolti dal forum e i focus group hanno messo in luce la mancanza di un processo di pianificazione strategica consapevole e partecipata. Siamo di fronte a un modello di sviluppo spontaneo, che resta confuso, non essendo orientato da un substrato di valori condivisi (Cioccarelli, 2003). Ciò trova conferma nell'analisi dei questionari in cui 13 rispondenti su 24 ritengono che in Abetone ci siano tante strategie che si sovrappongano, mentre 7 che la strategia sia poco conosciuta e non sia capace di influenzare gli operatori. Il coordinamento tra le iniziative avviene in forma sporadica, sulla base di occasionali e informali rapporti tra gli operatori e tra questi e l'Amministrazione locale.

Degli attori locali coinvolti 15 vorrebbero che ci fosse una strategia della destinazione impostata e definita sulla base del confronto tra gli operatori, sebbene la maggioranza dei rispondenti (17 su 24) dichiarino di avere poca fiducia che ciò possa accadere.

Relativamente ai processi di knowledge management, al di là del progetto OTD, che ha permesso una prima mappatura delle fonti e dei contenuti cognitivi presenti sul territorio, non esistono altre modalità

di ricognizione, acquisizione o sviluppo di sapere, sebbene nei focus group sia emerso forte il bisogno da parte degli stakeholder di conoscere i dati ufficiali sul turismo, nonché le informazioni di carattere qualitativo, *in primis* le esigenze e i giudizi dei turisti. Non ci sono state finora procedure riconducibili all'attivazione di forme di dialogo sociale. Unico strumento di scambio di vissuti e conoscenze risulta essere il social network, *Abetone Forum* e *We Love Abetone*, entrambi di iniziativa privata. La destinazione non ha un vero sito promozionale; le informazioni sono frammentate fra i diversi portali privati e il sito dell'Amministrazione comunale.

Non meno problematica per Abetone risulta la dotazione di *capitale relazionale*. Come si è detto, i rapporti tra gli operatori sono rari e di debole intensità.

Il legame con il turista sembra dipendere più da un atteggiamento «pigro» del target che non da una relazione di vera customer satisfaction. Il principale motivo per cui il turista sceglie Abetone è la vicinanza geografica (la provenienza dei turisti è prevalentemente locale, nel raggio di 300 km), che consente di soddisfare la pressoché esclusiva motivazione di viaggio, la neve. È un cliente routinario, fedele, ma non soddisfatto. Il basso capitale relazionale generato dai turisti emerge dalla analisi dei gap riscontrati tra l'importanza attribuita dai turisti ad alcuni fattori del processo di creazione di valore e il riscontro da parte degli stessi sulla effettiva presenza del fattore nella località Abetone. Per tutti i fattori e per tutti i processi di fruizione dell'offerta turistica (acquisizione di informazioni, prenotazione, soggiorno in loco, ecc.), e risorse utilizzate (ristorante, albergo, impianti sportivi, ecc.) esiste un notevole scostamento (salvo per gli impianti sciistici) tra quanto richiesto dal turista e quanto sperimentato dallo stesso nella destinazione (*Tab. 1*). Tale scarsa soddisfazione è confermata dalle percezioni degli attori locali, anch'essi chiamati a fornire un giudizio sia sul presunto livello di esigenze del turista sia sul livello di servizio che, sempre dal loro punto di vista, riscontra il visitatore di Abetone.

Tab. 1
Principali gap riscontrati dai turisti e dagli operatori.

PROCESSO	PRINCIPALI GAP TRA IMPORTANZA ATTRIBUITA AI FATTORI E GIUDIZIO SU SITUAZIONE IN ABETONE (dal gap più ampio)	
	<i>Da valutazioni operatori</i>	<i>Da valutazioni turisti</i>
PROCESSO DI ACQUISIZIONE DI INFORMAZIONE PRECEDENTE IL VIAGGIO	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di acquisire informazioni dettagliate su tutti i prodotti/servizi della destinazione. • Possibilità di pagare on line. • Possibilità di arrivare con mezzi pubblici. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilità di acquisire informazioni dettagliate su tutti i prodotti/servizi della destinazione. • Possibilità di acquisire informazioni esaustive durante il viaggio. • Possibilità di arrivare con mezzi pubblici.
PROCESSO DI ARRIVO E ACCOGLIENZA	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una cultura dell'accoglienza. • Competenze linguistiche del personale addetto. • Mancanza di adeguate strutture di accoglienza e punti informativi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di una cultura dell'accoglienza. • Decoro urbano. • Mancanza di adeguate strutture di accoglienza e punti informativi.
SOGGIORNO IN LOCO TRASPORTI	<ul style="list-style-type: none"> • Parcheggi. • Possibilità di spostamenti nelle città e nelle località vicine. • Possibilità di spostamenti nel territorio di Abetone. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcheggi. • Piste ciclabili / servizio taxi. • Possibilità di spostamenti nel territorio di Abetone. • Possibilità di spostamenti nelle città e nelle località vicine.
SOGGIORNO IN LOCO RICETTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valorizzare il soggiorno con offerte specifiche (enogastronomia, offerte culturali, sportive). • Attenzione ai temi della sostenibilità prezzi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità di valorizzare il soggiorno con offerte specifiche (enogastronomia, offerte culturali, sportive). • Capacità gestionale / Problem solving. • Attenzione ai temi della sostenibilità e all'ambiente. • Qualità del servizio.
SOGGIORNO IN LOCO RISTORAZIONE	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalità degli addetti. • Capacità gestionale. • Qualità del servizio / immagine della struttura / capacità di valorizzare il servizio con offerte specifiche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prezzi / attenzione all'ambiente. • Qualità del servizio / professionalità degli addetti. • Capacità gestionale / immagine.
SOGGIORNO IN LOCO SCI E ALTRI SPORT	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di innovazione. • Varietà di sport. • Qualità del materiale / punto informativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di innovazione. • Varietà di sport. • Qualità del materiale / punto informativo.
SOGGIORNO IN LOCO SVAGO	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta tipica/folkloristica. • Offerta culturale. • Divertimento serale. • Divertimento pre-serale. • Shopping. • Centri cura del corpo / benessere. 	<ul style="list-style-type: none"> • Offerta culturale. • Offerta tipica/folkloristica. • Divertimento serale. • Centri cura del corpo / benessere.

4. L'OSSERVATORIO TURISTICO DI ABETONE COME LUOGO DI CREAZIONE DELLA CONOSCENZA E STRUMENTO PER LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE INTELLETTUALE

L'analisi del capitale intellettuale in Abetone non è rassicurante. Mancano nella destinazione le modalità di rilevazione, analisi e valorizzazione della conoscenza. Abetone presenta alcune carenze nel tessuto sociale, nell'identità, nelle competenze manageriali e operative, nella cultura del servizio, nei processi e competenze di governance, nella relazione di fiducia con il cliente derivante da customer satisfaction.

Quale ruolo può svolgere l'Osservatorio Turistico di Destinazione in tale contesto? Nel presente contributo si ritiene che esso possa costituire per Abetone un'opportunità di sviluppo competitivo e sostenibile, proprio facendo leva sulla creazione di capitale intellettuale.

Con riferimento alle attività e ai processi che il modello dell'Osservatorio di Destinazione prevede, esso costituisce, infatti, un fondamentale strumento di knowledge management, in grado di supportare il circuito di amplificazione e diffusione del sapere tacito ed esplicito presente sul territorio, mediante l'implementazione delle quattro note modalità di conversione della conoscenza: la socializzazione delle conoscenze tacite, l'esternalizzazione di tali conoscenze; la combinazione delle conoscenze esplicite, l'interiorizzazione della nuova conoscenza prodotta (Nonaka, 1994).

L'Osservatorio infatti:

- prevede una preliminare mappatura delle fonti e dei contenuti di conoscenza presenti sul territorio, condizione necessaria per l'avvio dei processi di knowledge management (Cooper, 2006);
- stabilisce che gli attori locali, firmatari di un protocollo di partenariato, si debbano riunire in assemblea a cadenze periodiche, secondo un apposito regolamento da loro definito, per condividere esperienze, problemi, proposte di sviluppo, strumenti e buone pratiche gestionali;
- prevede che l'Amministrazione si confronti nelle scelte con il «Panel di Indirizzo» (una rappresentanza dell'assemblea degli stakeholder) e con il «Panel Tecnico» (composto da esperti a presidio di dieci tematiche chiave per il turismo, tra cui l'identità del luogo, i consumi

- energetici, la destagionalizzazione, i trasporti, la qualità della vita dei residenti, ecc.);
- impone una raccolta standardizzata, per categorie omogenei di attori, ma anche per «profili» di destinazioni, di dati e informazioni, elaborate in indicatori condivisi;
 - richiede una integrazione e combinazione dei dati settoriali in un «modello di profilo della destinazione e di indicatori di competitività e sostenibilità» con relativa piattaforma informatica di gestione delle informazioni on demand;
 - necessita di auto-alimentazione dei dati da parte degli organi detentori delle informazioni e garantisce un'agevole fruizione degli stessi, i quali saranno parte attiva nel processo di creazione e diffusione di conoscenza per sé, per la propria organizzazione e per il contesto;
 - obbliga a una stretta collaborazione (necessariamente espressa in forme di convenzione) con il mondo della ricerca, volta al trasferimento e allo scambio di conoscenze attraverso studi, seminari, creazione di buone pratiche, interventi formativi;
 - incentiva un'intensa attività di partnership tra imprese, condizione necessaria per accedere ai fondi di finanziamento strutturali, riservati alle organizzazioni operanti in destinazioni provviste di Osservatorio.

Pertanto, con riferimento al richiamato modello di conversione della conoscenza di Nonaka, l'OTD può contribuire alla *socializzazione delle conoscenze* in Abetone, attraverso le numerose attività previste dal modello: incontri, tavoli di lavoro, progetti di partenariato, funzionali alla messa in comune di modi diversi di operare e interagire con il contesto. L'Osservatorio richiede a ogni soggetto di esplicitare il più possibile le conoscenze tacite in suo possesso (*esternalizzazione delle conoscenze*): attraverso i racconti di esperienze, la produzione di documenti, la compilazione di schede e questionari, la traduzione di buone pratiche in indicatori di performance aziendali. L'OTD facilita l'esplicitazione di conoscenze embedded, quindi la loro «cattura» e codificazione affinché possano essere agevolmente fruibili. Esso supporta, altresì, la *combinazione delle conoscenze esplicite*, la sistematizzazione in data repertory, reti informatiche, sistemi multipli di rappresentazione delle informazioni, ecc. Infine, costituisce un'efficace occasione per l'*interiorizzazione della conoscenza* attraverso l'acquisizione di informazioni e conoscenze com-

binare in sistemi, cui si accede o per messa a disposizione in funzione della necessità (e-learning, incontri, invio di informazioni on demand), oppure attraverso auto-interrogazione dalle varie fonti free. Il sistema integrato di dati che l'Osservatorio crea è a disposizione delle parti interessate, alle quali è demandato, come si è detto, il compito dell'aggiornamento delle informazioni, nonché dello stesso modello, al fine di renderlo sempre più funzionale alle esigenze conoscitive dei suoi fruitori.

Sulla base dei suddetti meccanismi, l'Osservatorio facilita, dunque, la nascita di reti di apprendimento sia interne che esterne all'organizzazione.

All'interno dell'organizzazione le procedure e gli adempimenti previsti dal modello contribuiscono allo sviluppo di conoscenza collettiva attraverso un nuovo modo di condividere e trasferire esperienze, dati e informazioni, ed educando gli individui ai processi di esternalizzazione e combinazione delle conoscenze possedute.

Nella destinazione l'Osservatorio supporta la nascita di una comunità di apprendimento degli stakeholder (Costa, 2008a), attraverso la *contaminazione e integrazione delle diverse forme di capitale strutturato*, frammentato in capo alle singole organizzazioni che, sebbene comprenda infrastrutture cognitive, frutto di conoscenza esplicitate e combinate, mantiene una *natura prevalentemente tacita* (Ahmed - Lim - Loh, 2002), poco decifrabile perché output di un apprendimento «circoscritto», legato a quel contesto e intriso di sapere contestualizzato. L'Osservatorio, nell'attivazione di reti interorganizzative, avvia e supporta i processi di *codifica e di esternalizzazione delle conoscenze appartenenti alla singola organizzazione*, nonché il loro trasferimento, attraverso lo sfruttamento dei quattro canali previsti da Hjalager (il sistema tecnologico, il sistema delle associazioni di categoria, il sistema delle infrastrutture, il sistema della regolamentazione) (Hjalager, 2002). Esso, inoltre, promuovendo processi di sviluppo culturali e facilitando la comprensione delle procedure di codifica esistenti, tende a superare le resistenze alla adozione di conoscenza, alimentate anche dai problemi di qualità e affidabilità del dato, che l'Osservatorio invece si propone di garantire.

Il modello consente analoghi processi di sviluppo di conoscenze tra destinazioni: il progetto della Regione Toscana, all'interno della rete europea NECSTouR, si pone proprio tale obiettivo, attraverso il coin-

volgimento graduale delle destinazioni appartenenti al network (a oggi sono circa 50 le località che sperimentano il modello), tenute a utilizzare delle procedure e delle misurazioni sostanzialmente omogenei, con un ulteriore set di indicatori specifici per vocazione turistica (mare, montagna, terme, natura, arte).

4.1. *Il ciclo del capitale intellettuale attivato dall'Osservatorio*

Con riferimento a quanto sinora esposto l'Osservatorio Turistico di Destinazione potrà attivare in Abetone un ciclo di sviluppo di capitale intellettuale che può essere rappresentato nella *Figura 1*. Attraverso i meccanismi e i processi di socializzazione della conoscenza l'Osservatorio consente la trasformazione del capitale umano in capitale sociale, in valori e atteggiamenti condivisi, identità, visione comune, competenze diffuse, ecc.

Tale infrastruttura intangibile, mediante processi di esternalizzazione delle conoscenze, si traduce in procedure, in meccanismi operativi, piani e programmi, ecc., che attraverso modalità di combinazione sono composti in capitale strutturato della destinazione; questi ultimi devono oggi comprendere anche i sistemi di relazioni con i clienti, necessariamente raccordati e messi a sistema con il resto delle procedure e infrastrutture tecnologiche. La possibilità di accesso al capitale strutturato presente nella località consentirà al singolo attore l'interiorizzazione di nuova conoscenza (anche a seguito di processi di formazione che la destinazione deve necessariamente intraprendere) e dunque l'accrescimento di capitale umano, fattore basilare per la generazione di nuovo valore per il territorio di Abetone.

Un contributo allo svolgimento da parte dell'OTD della funzione di «Ba» (Nonaka - Takeuchi, 1995; Nonaka - Toyama - Nagata, 2000), ovvero di «luogo» in cui si genera l'apprendimento, di *mediatore cognitivo* (Rullani, 2004), tra i diversi frammenti di conoscenza diffusa sul territorio, può derivare dalla introduzione delle moderne tecniche di ICT, in grado di facilitare e incrementare le modalità di conversione della conoscenza (MITA, 2006; Antonioli Corigliano - Baggio, 2011; Varra, 2011, 2012), specie il passaggio da tacita a esplicita, che rappresenta la vera sfida per le applicazioni in campo turistico (Cooper, 2006).

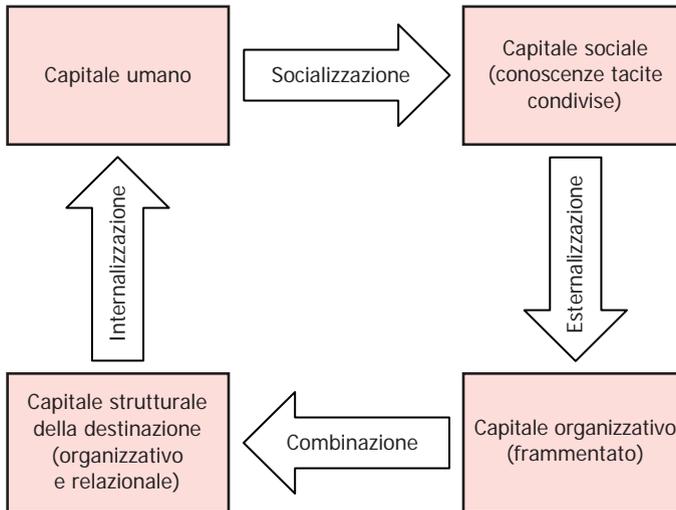


Fig. 1
Il ciclo del capitale intellettuale.

Fonte: Varra, 2012.

Nella fase della socializzazione gli strumenti di *groupware*, *communication and collaboration* consentono di scambiare esperienze in modo sincrono e asincrono, mediante fruizione su diversi dispositivi (pc, palmari, cellulari, ecc.) e utilizzando canali diversi (internet, wi-fi, satellite, ecc.), con un notevole ampliamento delle tradizionali modalità dello stare insieme. Con riferimento alla *esternalizzazione*, le *knowledge acquisition applications* permettono di estrarre conoscenza sia dal linguaggio dei soggetti «registrato» in testi, sia da documenti amministrativi, manuali tecnici, documenti di vario genere, chat, forum, blog che raccontano la vita, le prassi, la storia, i comportamenti della destinazione; consentono inoltre, di costruire database per la generazione di nuova conoscenza, mediante ragionamento automatico o di *knowledge discovery* (attualmente in modo semiautonomo).

Nella fase della *combinazione*, la costruzione di data repository, di reti informatiche, di datawarehouse fanno sì che la miriade di informazioni presenti in fonti diverse ed eterogenee, siano interoperative (An-

tonioli Corigliano - Baggio, 2011) e siano ricondotte a un unico sistema complesso e dinamico, in cui può confluire, grazie ai moderni sistemi CRM (*Customer Relationship Management*), anche la conoscenza che si produce in tutti i momenti di interazione tra destinazione e clienti, dalla fase in cui si genera nel turista il bisogno di viaggiare alla fase di rilevazione a posteriori della customer satisfaction. In un'ottica di processo completo della gestione della conoscenza è sicuramente questa la sfida cui sono maggiormente chiamate le destinazioni turistiche.

L'ICT può altresì potenziare la fase dell'*interiorizzazione* della conoscenza esplicita, attraverso nuovi strumenti per il trasferimento delle conoscenze dal gestore del sistema all'utente oppure per l'acquisizione diretta da parte del fruitori.

5. CONSIDERAZIONI

Le esperienze esistenti sugli Osservatori Turistici di Destinazione evidenziano come non sia ancora completamente svolto il ruolo dell'OTD quale strumento di knowledge management. Il principale problema è da rinvenirsi nella gestione disgiunta dei diversi momenti del ciclo di creazione della conoscenza: di solito, infatti, restano prive di una visione di insieme le fasi della socializzazione (incontri, focus group, ecc.) dalla fase della combinazione delle conoscenze esplicite (sistema di indicatori con dati provenienti dalle varie fonti ufficiali). Manca la conoscenza e l'impiego efficace degli strumenti dell'ICT che potrebbero integrare le conoscenze tacite ed esplicite e supportare il processo completo di valorizzazione del capitale cognitivo.

L'espletamento in pieno della funzione di strumento di knowledge management da parte dell'OTD necessita pertanto di due condizioni: una culturale e una operativa.

A livello culturale occorre che si sviluppino atteggiamenti inclusivi, di apertura e di condivisione delle informazioni e delle esperienze, occorre superare l'individualismo opportunistico a favore di un'attenzione alla collettività, l'orientamento ai risultati di breve periodo per una visione prospettica, di competitività sostenibile, ma occorre soprat-

tutto imparare a mettere in discussione lo *status quo* e le certezze acquisite e a basare le azioni sulla conoscenza dei fenomeni e delle esigenze dei diversi fruitori del territorio (Varra, 2012).

Da un punto di vista operativo è necessario che l'OTD faccia proprie e integri le moderne tecniche di ICT, affinché si attuino i processi di integrazione e trasformazione continua delle conoscenze. Tutto ciò a condizione che l'attenzione agli strumenti tecnologici e alle opportunità che essi generano non producano una spersonalizzazione del modello. L'OTD ha al centro gli attori del territorio, la conoscenza e non le mere informazioni. Sono gli attori ad animare dati e informazioni, a fare propri e a orientare gli stessi a fini comuni per un condiviso e durevole maggior valore.

L'Osservatorio non è uno strumento informatico che come tale si adatta alla tecnologia definita, ma è un modello di knowledge e destination management alle cui finalità la tecnologia deve adeguarsi.

6. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Ahmed, P. - Lim, K. - Loh, A. (2002). *Learning through knowledge management*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Antonioli Corigliano, M. - Baggio, R. (2011). *Internet & turismo 2.0. Tecnologie per operare con successo*, Milano, Egea.
- Ashforth, B.E. - Mael, F. (1989). Social identity theory and organization, *The Academy of Management Review* 14 (1): 20-39.
- Bergami, M. - Corrado, R. - Lomi, A. (1997). *La base relazionale dell'identificazione degli individui con l'organizzazione*, in Lomi, A. (a cura di), *L'analisi relazionale delle organizzazioni*, Bologna, Il Mulino, 113-174.
- Bornhorst, T. - Ritchie, J.R.B. - Sheehan, L.S. (2010). Determinants of tourism succes for DMOs & Destination: an empirical examination of stakeholders' perspective, *Tourism Management* 31 (5): 572-589.
- Cioccarelli, G. (2003). *Turismo alpino e innovazione*, Milano, Giuffrè.
- Coleman, J. (1988). Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology* 94: 95-120.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of social theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism, *Annals of Tourism Research* 33: 47-64.
- Costa, N. (2008a). *Il destination manager come knowledge worker*, in Iezzi, D.F. (a cura di), *Nuovi profili formativi per professionalità avanzate nel turismo*, Padova, Cleup, 207-219.
- Costa, N. (2008b). *La città ospitale*, Milano, Mondadori.
- Crouch, G.I. - Ritchie, J.R.B. (2000). The competitive destination: a sustainable perspective, *Tourism Management* 21: 1-7.
- Davenport, T. - Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. - Malone, M. (1997). *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, New York, Harper Business.
- Field, J. (2003). *Social capital*, London, Routledge.
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management* 23: 465-474.
- Martelli, C. (2009). *How to implement a tourism statistical information system*, in Ferrari, G. et al. (eds.), *Principales tendencias de investigación en turismo*, Oviedo, Septem Ediciones.
- MITA (2006). *Capitale intellettuale e amministrazioni pubbliche*, Roma, Istat.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science* 5: 14-37.
- Nonaka, I. - Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company – How Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford, Oxford University Press.
- Nonaka, I. - Toyama, R. - Nagata, A. (2000). A firm as knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm, *Industrial and Corporate Change* 9 (2): 1-20.
- ONT (2008). *Il turismo montano in Italia. Modelli, strategie e performance, Anno 2008*, <http://www.ontit.it/opencms/opencms/ont/it/documenti/02073>.
- ONT (2011). *Rapporto sul turismo 2010*, <http://www.onit.it/opencms/opencms/ont/it/documenti/02626>.
- Putnam, R.D. (1993). *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano, Mondadori.
- Putnam, R.D. (2000). *Capitale sociale e individualismo. Crisi e crescita della cultura civica in America*, Bologna, Il Mulino Saggi.
- Ritchie, J.R.B. - Crouch, G.I. (2003). *The competitive destination. A sustainable tourism perspective*, Wallingford, UK, CABI.

- Roos, J. - Roos, G. - Edvinsson, L. - Dragonetti, N.C. (1998). *Intellectual capital. Navigating in the new business landscape*, New York, New York University Press.
- Rullani, E. (2004). *Economia della conoscenza*, Roma, Carocci.
- Schiuma, G. - Lerro, A. (2008). Knowledge-based capital regional in building innovation capacity, *Journal Knowledge Management* 12 (5): 121-136.
- Skandia (1994). Visualizing intellectual capital in Skandia, *Supplement to Skandia's Annual Report*, <http://www.skandia.com>.
- Stewart, T.A. (2001). *The wealth of knowledge*, London, Nicholas Brealey.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup behavior*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Trademark Italia (2012). *Osservatorio Turistico della montagna 2011-2012. La stagione invernale tra crisi e recessione*, <http://www.trademarkitalia.com/pdf/Oss.%20della%20Montagna%202011-2012.pdf>.
- Tremblay, P. (2000). *An evolutionary interpretation of the role of collaborative partnership in sustainable tourism*, in Bramwell, B. - Lane, B. (eds.), *Tourism collaboration and partnership*, Clevedon - Sydney, Channel view Publications, 314-332.
- Trigilia, C. (2002). *Capitale sociale e sviluppo locale*, in Bagnasco, A. - Piselli, F. - Pizzorno, A. - Trigilia, C. (a cura di), *Capitale sociale: istruzioni per l'uso*, Bologna, Il Mulino.
- TSG (2007). *Action for more sustainable european tourism*, Bruxelles, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=237.
- Turner, J.C. (1985). *Social categorization and the self-concept: a social cognitive theory of group behavior*, in Lawler, E.J. (ed.), *Advances in group processes: theory and research*, Vol. II, Greenwich, CT, JAI Press, 77-121.
- Unwto (2005). *Indicators of sustainable development for tourism destinations: a guidebook*, WTO Publications Department.
- Varra, L. (2011). *KM and IC in the processes of value creation within the tourist industry and mountain tourism destinations: a research on Abetone, in the Pistoia mountains*, in *Proceeding of Knowledge-based foundations of the service economy*, Tampere, 15-17 June 2011, 1-30.
- Varra, L. (2012). *Intangible assets e gap analysis nel processo di creazione di valore per il turista: i risultati di una ricerca sui punti di forza e debolezza della destinazione Abetone*, in Varra, L. (a cura di), *Dal dato diffuso alla conoscenza condivisa. Competitività e sostenibilità di Abetone nel progetto dell'Osservatorio Turistico di Destinazione*, Firenze, Florence University Press.

Winter, S.G. (1987). *Knowledge and competence as strategic asset*, in Teece, D.J. (ed.), *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA, Ballinger, 159-184.

7. SITOGRAFIA

<http://demo.istat.it/>

<http://www.abetone.com/piste-da-fondo-abetone.asp>

<http://www.comune.abetone.pt.it/index.php?pagina=pagine&id=205>

<http://www.comuni-italiani.it/047/001/>

<http://www.necstour.eu/necstour/necstour.page>

<http://www.provincia.pistoia.it/STATISTICA/TURISMO/Turismo2010.htm>

RIASSUNTO

Il presente lavoro si propone di illustrare il ruolo che l'Osservatorio Turistico di Destinazione (OTD) può svolgere per lo sviluppo del capitale intellettuale nelle località turistiche, le quali spesso risultano oggetto di politiche di valorizzazione delle risorse fisiche, ma di scarsa attenzione agli asset intangibili esistenti. All'interno di un più ampio progetto di studio sulla sostenibilità e competitività di Abetone attraverso la Swot Analysis e l'impiego di un sistema di indicatori creato dalle Università toscane e UPI (Unione delle Province Italiane), sono state esaminate alcune variabili del capitale umano, organizzativo e relazionale locali. Partendo dalle criticità emerse e dalle modalità di funzionamento dell'Osservatorio, di cui Abetone si sta dotando, si riflette su come l'OTD possa rappresentare un modello di facilitazione e di governo dei processi di creazione e scambio della conoscenza secondo il modello di Nonaka (1994), e come tali processi possano mettere in moto cicli completi di sviluppo del capitale intellettuale della destinazione.

Parole chiave: capitale intellettuale, knowledge management, Osservatorio Turistico di Destinazione (OTD).