

Il sistema turistico locale: perchè privilegiare la prospettiva dell'organizzazione dei servizi - GOLZIO

Tagged as : [Golzio Luigi Enrico](#)

Premessa

La nota illustra sinteticamente i temi dell'impresa turistica e della sua organizzazione, applicando i modelli organizzativi e del *service management* funzionali alla comprensione della co-produzione dei servizi in generale e di quelli turistici in particolare.

Nell'accademica lo studio dei servizi e delle loro peculiarità è sin qui privilegiato dal marketing dei servizi, mentre meriterebbe più attenzione scientifica da parte degli studiosi di organizzazione, a parere di chi scrive. Il ritardo nell'elaborare modelli *ad hoc* che riflettano la specificità dell'organizzazione dei servizi si spiega con il condizionamento culturale esercitato sin qui dall'aver prediletto la ricerca ed i corsi di studio universitari sull'impresa manifatturiera. Il vassallaggio culturale, incomprensibile nella società dei servizi, si riflette già nell'uso scorretto della nomenclatura, che utilizza la nozione di prodotto per spiegare il servizio, mentre, paradossalmente, l'impresa industriale scopre e distingue l'identità dei servizi e il loro ruolo cruciale nel valorizzare il prodotto attraverso l'elaborazione del nuovo concetto di *servitization*, che ne muta in parte la natura manifatturiera.

Il turismo: ruoli e comportamenti del turista e del viaggiatore

Il turismo in quanto servizio è un insieme di atti sociali, che completa la quotidianità della vita individuale, integrandola con tutto ciò che essa non è e non possiede: l'imprevisto, l'altrove, la differenza, il senso, la sorpresa, l'emozione, e così via (Capranico, 1992). La parola turismo deriva dal francese *tour*, che assume due significati etimologici distinti: il giro e il viaggio.

Il giro, dal latino *tornare* (lavorare al tornio), *lato sensu* vuole dire compiere un giro attraversando uno o più luoghi per ritornare a quello di partenza.

Il viaggio è il partire per non tornare, che porta con sé il mistero e l'avventura propri della sua concezione nell'antichità: la sfida al fato, emblematicamente rappresentato dall'odissea di Ulisse. Esso non contempla obbligatoriamente la circolarità, insita nella nozione di giro.

Le due accezioni del turismo qualificano distintamente i ruoli che l'attore assume nello scegliere il viaggio o il giro, rispettivamente il viaggiatore e il turista. I due ruoli si qualificano per la diversità delle determinanti sottese al comportamento individuale e di gruppo, vale a dire: la motivazione alla destinazione, l'autonomia delle scelte e del comportamento, la profondità del contatto con il luogo e le persone incontrate. Il viaggiatore presenta comportamenti più attivi, persistenti, profondi e coinvolgenti rispetto a quelli del turista (Puggelli – Gatti, 2004).

La prospettiva dell'organizzazione dei servizi proposta privilegia l'analisi del comportamento del turista, piuttosto che quella del viaggiatore. Per l'erogatore il comportamento di acquisto del turista è più sensibile ai fattori di attrazione (*pull*), come la promozione della destinazione, che modifica la sua percezione circa l'immagine di essa. Le promesse dell'erogatore riguardo l'offerta progettata e proposta dei servizi facilita il riconoscimento di quelli ricercati dal turista (in termini di prestazioni, esperienze e soluzioni), e, di conseguenza, il suo comportamento di acquisto.

Per contro il comportamento del viaggiatore è mosso in prevalenza dalla spinta (*push*) delle sue motivazioni, che lo portano a personalizzare e negoziare direttamente con gli erogatori l'insieme dei servizi turistici necessari al proprio viaggio, senza intermediari, attraverso la modalità "punto a punto" (Rispoli – Tamma, 1995). Di conseguenza la promozione della offerta della destinazione da parte del singolo erogatore produce effetti indiretti e comunque affievoliti sulla scelta del viaggiatore.

Il comportamento di acquisto del turista circa l'offerta individuale (del singolo erogatore) e collettiva (del sistema turistico locale) è volontario e temporaneo. È mosso dall'aspettativa del benessere derivante dalla novità e dal cambiamento sperimentati, in un giro circolare, relativamente lungo e non ricorrente. La definizione proposta, consente di qualificare la domanda dei servizi turistici e, di riflesso, i caratteri dell'offerta volta a soddisfarla.

La volontarietà indica che il comportamento del turista è intenzionale, frutto della propria razionalità decisoria (limitata), che presidia tutti i momenti dell'intero processo di co-produzione dei servizi: il riconoscimento dell'offerta; l'acquisto; la fruizione; il distacco (Gronroos, 2006). Di conseguenza il comportamento del turista non è mai passivo, anche quando egli si limita ad ordinare il "servizio completo" e l'erogatore assume il ruolo complementare di "alleviatore" (Normann, 1992).

La circolarità riflette la dimensione spaziale dell'esperienza turistica, il territorio locale attraversato, che costituisce la destinazione prescelta dal turista per le caratteristiche sociali, culturali, economiche e fisiche che ne hanno formato l'immagine percepita. L'attraversamento può riferirsi a più destinazioni, come ad esempio nei servizi di crociera. Il luogo e la sua fruizione, ad esempio le bellezze naturali o artistiche, producono tanto più valore per il turista quanto più provocano l'esperienza di "immersione o di alta interiorizzazione", esaltando ed estremizzando le differenze emotive rispetto alla quotidianità (Pine II – Gilmore, 2000). I luoghi, naturali e artificiali, con i quali il turista interagisce per fruire i servizi (sportivi, estetici, culturali, ecc.) offerti si caratterizzano per essere beni pubblici (parchi naturali, archeologici, musei, fonti termali, ecc.), qualificati da non riproducibilità e divisibilità.

La fruizione dei servizi potenzialmente ricavabili dai beni pubblici dipende dalla loro valorizzazione (o svalutazione) effettuata dagli attori (economici, politici e sociali) che compongono il sistema turistico locale o territoriale. I loro interventi mutano il luogo fisico nella destinazione percepita dal turista. Ad esempio l'attrattività di una località marina può aumentare o diminuire a seconda della qualità degli interventi artificiali effettuati: la realizzazione di un nuovo porto turistico può richiamare nuovi segmenti di turisti o diminuire quelli esistenti a seconda della sua qualità estetica e funzionale. Come ha acutamente

osservato lo scrittore Henry Miller la destinazione: *“non è mai una località, ma piuttosto un modo diverso di vedere le cose”*.

Il tempo degli spostamenti e della vacanza per il turista è una risorsa scarsa, da impiegarsi al meglio, nella creazione di valore. Il superamento di tale vincolo è possibile grazie all'offerta dei servizi del singolo erogatore e del sistema, la quale proponga al turista “alta densità di opzioni, di tempo e di spazio”, che assicurino le economie di scopo del suo tempo durante gli spostamenti ed il soggiorno (Normann, 1992).

Il servizio turistico: le implicazioni organizzative e di gestione delle relazioni di lavoro per l'impresa turistica

L'analisi sintetica del comportamento di acquisto del turista e della qualificazione della sua domanda, consente, in prima approssimazione, di definire il servizio turistico come la relazione, (sociale ed economica), tra il turista e l'erogatore, costituita da un insieme di prestazioni condivise e suddivise tra loro, la co-produzione. Essa determina l'esperienza e la soluzione ricercate dal turista e la co-creazione del valore per entrambi gli attori. La definizione proposta riflette la natura del servizio inclusa quella del servizio turistico. I contenuti della definizione sono simmetrici: hanno lo stesso significato sia per il turista, che formula la domanda, che per l'erogatore che progetta l'offerta per soddisfarla.

Il servizio turistico possiede i requisiti propri di ogni servizio, vale a dire: l'intangibilità (l'assenza di forma e di volume); la presenza del cliente, per poter essere erogato (Eiglier P., 2004); l'incertezza o eterogeneità del comportamento del turista, derivante sia dalla sua esigenza di personalizzazione, sia dal rischio di acquisto percepito (Zeirhaml – Parasuraman – Berry, 1991). Quest'ultimo risulta assai più elevato di quello che normalmente egli ascrive alla scelta degli altri servizi, i quali non richiedono la decisione di acquisto a distanza e il differimento temporale del consumo della vacanza.

Il servizio turistico possiede ulteriori tratti che sottolineano la sua peculiarità, vale a dire: la localizzazione; l'importanza soggettiva della vacanza per il turista; la rilevanza economica e sociale della destinazione per la comunità locale del sistema turistico.

La localizzazione lega stabilmente il servizio turistico alla destinazione, che lo qualifica. Di conseguenza è il turista che si impegna in spostamenti di non breve durata, (contrariamente a quanto accade per molti servizi alla persona), e non viceversa, come accade per la prevalenza dei servizi, ad esempio quelli di distribuzione attraverso i punti di vendita territoriali, vicini al cliente.

L'importanza soggettiva del servizio per il turista trascende dal valore economico, per privilegiare la qualità del tempo di vacanza, rispetto a quello della quotidianità. Il turismo è un insieme di servizi differiti, che ingenerano nel turista l'attesa, già nella fase iniziale della ricerca della destinazione. L'attesa è qualificata dalla forte carica emozionale di cambiamento, stacco, evasione, la quale deve essere considerata attentamente dagli erogatori nella preparazione dell'offerta.

I servizi turistici rivestono rilevanza economica e sociale anche per la comunità locale della destinazione, oltre che per le imprese erogatrici.

La realtà empirica indica che è la rete sociale della comunità locale che, in prevalenza, concepisce e trasforma il luogo fisico della propria esistenza in destinazione turistica. Il caso emblematico di questo processo collettivo è quello della comunità di Cerreto Alpi in (provincia di Reggio Emilia) che, per sopravvivere allo spopolamento progetta il turismo di comunità per la prima volta in Italia, diventando l'unico esempio nazionale tra i 20 esistenti in Europa, riconosciuto dalla Unione Europea per la sua: "competitività, innovazione, partecipazione sociale, sostenibilità e replicabilità" (Golzio, 2017).

La rilevanza sociale della destinazione deriva anche dalla condivisione di alcuni servizi locali (di trasporto, di ristorazione, intrattenimento, e così via) tra la popolazione ed i turisti. La presenza di questi ultimi diventa numericamente rilevante durante la stagione, e, di conseguenza, le occasioni di contatto si moltiplicano. Ne consegue che il grado della cultura dell'accoglienza sviluppato dalla popolazione locale non direttamente impegnata nei servizi turistici contribuisce indirettamente, in modo positivo o negativo, all'attrazione della destinazione.

I servizi proposti dall'erogatore al turista si traducono operativamente nella "offerta incrementata" (Gronroos, 2006), composta dal "pacchetto dei servizi" e dalle condizioni di co-produzione. Il pacchetto è costituito dalle prestazioni promesse, articolate nel servizio centrale (*core service*), e in quelli "periferici" che a loro volta si distinguono ne: i servizi facilitanti l'accesso; il servizio ausiliario, distintivo, perché è quello fa scegliere il pacchetto e l'erogatore da parte del turista rispetto ai concorrenti. Le condizioni programmate dall'erogatore per la co-produzione che incrementano l'offerta sono costituite da: l'idea di servizio (*service idea*), i vantaggi per il turista; le interazioni previste con il personale di contatto e con le eventuali interfacce tecnologiche (*script o service blueprinting*); l'accessibilità temporale, spaziale, tecnologica e sociale delle persone di contatto; la partecipazione fisica, cognitiva e affettiva richieste al turista per la fruizione dei servizi.

L'implicazione più rilevante dei modelli e dei concetti elaborati dalla disciplina del *service management* per l'analisi e la ricerca organizzative è la co-produzione dei servizi (e la conseguente co-creazione del valore) tra l'erogatore e il turista (Normann - Ramirez R, 1994; Gronroos, 2006). Essa modifica i confini aziendali perché include nel sistema organizzativo il comportamento del turista in modo ineludibile e permanente. Ne deriva il privilegiare la dimensione orizzontale della forma organizzativa ed i criteri di progettazione che la qualificano, perché funzionali alla natura distintiva dell'impresa di servizi rispetto a quella manifatturiera di prodotto (Golzio, 2017).

Si tratta di disegnare forme organizzative organiche per processo, centrate sul cliente/turista (*customer centricty*) per ciascuna singola imprese del sistema turistico locale, a prescindere dallo specifico servizio erogato (trasporto, ristorazione, "funzione", intrattenimento, ricezione, intermediazione e così via) e della dimensione aziendale. La forma per processo concilia la flessibilità derivante dall'incertezza e dalla personalizzazione del comportamento del turista durante la co-produzione del servizio con la standardizzazione necessaria all'erogatore per assicurare l'economicità della gestione. La conciliazione si realizza attraverso due azioni

gestionali: l'aumento del rendimento del lavoro grazie all'economie di scopo derivanti dalla micro progettazione delle attività e dei ruoli organizzativi; dal contenimento del costo del servizio per il ricorso alla modalità del libero servizio (*self service*) in diverse attività, che si traduce nell'assegnazione al cliente di diverse attività da svolgersi durante la co-produzione.

Le economie di scopo del lavoro del personale di contatto si ottengono nella co-produzione del servizio perché il dipendente gestisce la relazione con il turista e le attività tecnico-amministrative in modo congiunto nella stessa unità di tempo. Le economie di scopo attingono anche al tempo di vacanza del turista. Ne deriva che tanto più esse sono assicurate tra i vantaggi del pacchetto dei servizi e della co-produzione da parte dell'erogatore, tanto maggiore è il loro riconoscimento e la probabilità dell'acquisto e della soddisfazione da parte del turista.

Il contenimento del costo del lavoro si attua sostituendolo parzialmente con il tempo del turista: ad esempio il soggiorno alberghiero prevede la modalità del libero servizio per: la compilazione dei documenti della registrazione; il pranzo in parte a *buffet*, e così via, ottimizzando l'intero processo di erogazione. Il caso estremo è quello del cliente della catena alberghiera Formule 1 del gruppo Accor, il quale fruisce il servizio della camera in modo completamente autonomo senza alcun momento di contatto interpersonale con l'erogatore durante l'intero processo di erogazione, ma solo attraverso le interfacce tecnologiche.

La forma per processo replica la co-produzione estendendola ai servizi interni, facilitando il coordinamento tra le unità organizzative di contatto e di retrovia (il multiplo del servizio), ed assicurando ulteriori economie.

La logica progettuale di processo significa: assumere in modo prioritario il criterio di specializzazione del cliente/turista rispetto a quello della tecnica; progettare i ruoli in base alla attività e non ai compiti (*task*); definire il comportamento organizzativo dei dipendenti in funzione del processo di co-produzione del servizio, contenendo il ricorso alla gerarchia per adottare modalità di coordinamento basate sulla delega, estendendo la relazione di agenzia ai ruoli esecutivi. I loro titolari rappresentano l'impresa agli occhi del turista e contribuiscono direttamente alla co-creazione del valore. La relazione di agenzia ed il lavoro di gruppo favoriscono le interdipendenze reciproche e facilitano la cooperazione tra le unità di contatto e quelle di retrovia (la piramide rovesciata).

La forma per processo impone che anche i sistemi operativi siano progettati coerentemente in base al criterio della centralità del cliente/turista. Ci si riferisce in particolare ai sistemi di: controllo basato sui costi per attività (*Activity Based Costing, ABC*); valutazione della prestazione in funzione della qualità totale del servizio percepita e giudicata dal cliente. Essa è composta dalla qualità "tecnica", relativa agli standard quali-quantitativi delle attività e prestazioni erogate, e da quella "funzionale", riguardante la qualità dell'esperienza vissuta dal turista circa la relazione e gli atti sociali nella co-produzione (Gronroos C., 2006).

In conclusione la forma per processo auspicata per le imprese turistiche, è alternativa a quella tradizionale per Funzione o unitaria. Richiede un cambiamento radicale negli atteggiamenti e nelle competenze dell'erogatore che può spiegare il ritardo della sua adozione, pur risultando più funzionale alla gestione aziendale.

La co-produzione è un processo ad alta intensità di lavoro e di incertezza del comportamento del turista. Di conseguenza richiede al dipendente i seguenti requisiti: la flessibilità dell'impegno riguardo sia la variabilità della domanda (in particolare la gestione dei picchi), sia la personalizzazione sollecitata dal turista; l'applicazione di un ampio portafoglio di competenze (tecnico-amministrative, relazionali di comunicazione e negoziazione, trasversali o di processo, di offerta e di lavoro di gruppo); l'equilibrio emozionale e cognitivo per gestire la fisiologica tensione di ruolo tra le aspettative dell'erogatore (efficienza e rispetto degli standard di servizio) e quelle del turista (qualità e personalizzazione della relazione e del servizio). Il soddisfacimento dei requisiti del lavoro è possibile se il dipendente è motivato, disponibile a mobilitare le proprie competenze in modo consapevole (*mindful*) per attivare i comportamenti appropriati durante i diversi "momenti della verità" che compongono il processo di co-produzione (Weick, 2009).

La responsabilità dell'imprenditore e del *management* è gestire le relazioni di lavoro attraverso: la creazione delle situazioni di lavoro che favoriscano la motivazione e la consapevolezza, individuale e di gruppo; la ricerca e la realizzazione della sintonia tra l'idea di servizio e quella della relazione di lavoro (*personnel idea*), ben sintetizzata dal seguente risultato della ricerca empirica: "*L'esperienza che la Direzione crea per i dipendenti si riflette nelle relazioni di essi con i clienti*". (Schneider B. – Bowen D.E., 1993). Nell'impresa turistica, il clima di lavoro non rimane nascosto, ma si rivela agli occhi del turista attraverso l'atteggiamento ed il comportamento del personale di contatto, ed esercita quindi un forte impatto sulla qualità percepita dei servizi erogati.

Il sistema turistico locale: la forma a rete e la competizione e cooperazione tra le imprese

La destinazione è composta da un insieme eterogeneo di attori (enti pubblici, imprese, associazioni di imprese e *no profit*) che offrono servizi distinti (alberghieri ed extra alberghieri; di ristorazione, intermediazione, trasporto, "funzione", intrattenimento e così via), i quali costituiscono l'offerta collettiva ed integrata rivolta a specifici comportamenti di acquisto dei turisti. In Italia la destinazione assume rilevanza giuridico-amministrativa, poiché è definita sistema turistico locale (STL): "*Si definiscono sistemi turistici locale i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate*" (art.5, legge quadro 135/2001). Nella prospettiva giuridica l'STL è inteso come un progetto a tempo (tre anni) di sviluppo economico territoriale, derivante dalla programmazione dei soggetti pubblici e privati (Sangalli, 2007).

Nella prospettiva organizzativa l'STL è un sistema debolmente connesso, o a legami deboli, (di funzionalità/disfunzionalità e non di causa effetto), che di volta in volta assumono connotazioni diverse (Orton – Weick, 1990). Gli attori del sistema turistico locale agiscono e reagiscono tra loro in condizioni di incertezza e di ambiguità, ma si mantengono separati, con elevata autonomia e con la propria identità (*distinctiveness*), pur mantenendo legami o connessioni di cooperazione e di influenza (*responsiveness*), condividendo l'obiettivo di mantenere e

sviluppare l'attrattività della destinazione. Il sistema debolmente connesso presenta qualità euristiche che spiegano i sistemi turistici locali del nostro paese: la persistenza temporale, a prescindere dalla sopravvivenza della singola impresa; l'adattamento al cambiamento a costi contenuti, in particolare ai gusti del turista; il *buffering*, la capacità di attenuare le minacce esterne, vale a dire la concorrenza di altri sistemi turistici, nazionali ed internazionali. Il meta modello del sistema debolmente connesso consente l'analisi multilivello della destinazione turistica nei sottosistemi che la compongono con la medesima prospettiva dell'organizzazione dei servizi, vale a dire: la micro-organizzazione del sotto-sistema di erogazione del servizio e di co-creazione di valore di ciascuna singola impresa; la meso-organizzazione costituita dal sistema di gestione dalla singola impresa (che include il sotto-sistema di erogazione); il sovra sistema della destinazione che comprende tutti gli attori (imprese ed enti pubblici) e le loro relazioni, che contribuiscono a disegnare, promuovere ed erogare l'offerta integrata e collettiva del sistema turistico locale ed a competere con le destinazioni concorrenti.

Il sottosistema di erogazione è composto dai ruoli del personale di contatto e di retrovia, dalle tecnologie impiegati, dal turista e dalle loro relazioni che presidiano la co-produzione del servizio e la co-creazione del valore, sia per l'impresa di servizi che per il turista.

Il sistema di gestione dell'impresa di servizi è qualificato dalle forme organizzative adatte alla dimensione medio piccola delle imprese del STL: micro organizzazione, forme semplici e per processo.

La competizione tra le imprese è contrassegnata dal potere di mercato. I sistemi turistici locali del nostro paese, caratterizzati dalla frammentazione dimensionale, registrano strategie di acquisizione e di disintermediazione da parte delle imprese di maggiori dimensioni. L'esempio emblematico del primo caso è quello del massimo gruppo europeo di catene alberghiere Accor nei confronti di medi alberghi delle destinazioni ritenute interessanti. Il gruppo tedesco TUI AG assicura la crescita attraverso la disintermediazione dell'intera filiera turistica: al ruolo iniziale di *tour operator* ha integrato verticalmente le imprese intermediarie rispetto al turista: le agenzie di viaggio, una compagnia di trasporto aereo, alberghi e *resort*, navi da crociera, tutte di proprietà del gruppo.

Le relazioni di cooperazione rappresentano la strategia di difesa e di sviluppo delle imprese turistiche locali, pur mantenendo dimensioni ridotte (D'Angela, 2016). Si traduce nell'adozione di una o più delle tre tipologie della forma a rete: "sociale", ad esempio con accordi sui prezzi e sugli eventi stipulati attraverso le associazioni di rappresentanza e l'ente pubblico di riferimento; "burocratica", costituendo ad esempio consorzi di acquisto; "proprietaria", attraverso la stipula di contratti di rete di impresa soggetto per sostenere la promozione dell'offerta nelle fiere turistiche estere (Grandori A, 1999). La a rete nelle sue declinazioni è la forma organizzativa più conveniente per la condivisione dei rischi e degli investimenti e la riduzione dell'incertezza in situazioni complesse come quella del turismo locale.

La cooperazione tra le imprese concorrenti è possibile ed efficace per l'azione della forma a rete sociale del singolo sistema turistico locale (Perrone E., 2001). Essa influenza l'economia del sistema perché: facilita lo scambio e la condivisione delle informazioni tra gli attori; sviluppa la fiducia relazionale che previene i comportamenti opportunistici e favorisce quelli predicibili e

affidabili: punisce i comportamenti opportunistici. La forma a rete sociale è prioritaria per favorire l'adozione delle due ulteriori forme a rete più formalizzate, vale a dire quelle burocratica e proprietaria (Granovetter, 2005).

La forma a rete sociale si basa su accordi informali (le convenzioni) che si formano attraverso la costellazione del valore, la modalità di cooperazione paritaria tra tutti gli attori della rete per la presa di decisioni collettive, La costellazione non prevede nessun ruolo pre-costituito di *first mover*, di chi dimostra la capacità di di proposizione e di soluzione innovativa dei problemi (Norman – Ramirez, 1994).

L'affermazione della rete burocratica nella realtà empirica dei sistemi turistici locali deriva dalla sua adattabilità alle svariate esigenze di cooperazione tra le imprese, anche quelle concorrenti, e tra di esse e gli enti locali. Può essere declinata ricorrendo a molteplici contratti, tipici e atipici, disponibili nel nostro sistema normativo: consorzio; contratto di rete di impresa, di albergo e residence; affiliazione, associazione di imprese, e così via. (Golzio, 2017). Le economie della rete burocratica sono costituite dal contenimento dei costi gestionali (ad esempio la promozione della destinazione e la valorizzazione dei beni sociali) e di quelli cognitivi (il cambiamento e l'innovazione tecnologica, economica ed organizzativa del sistema turistico locale).

Considerazioni conclusive

La nota propone alcune riflessioni ed indicazioni sulla specificità dell'impresa di servizi, ed in particolare di quella dei servizi turistici, sintetizzabile nella nozione di co-produzione e di co-creazione di valore. L'applicazione dei modelli della disciplina nell'analizzare l'organizzazione dei servizi turistici e dell'STL indica le opportunità di ricerca scientifica *ad hoc* per comprendere l'originalità dell'impresa di servizi turistici, del sistema turistico locale e del comportamento del turista fruitore.

Bibliografia

Capranico S., (1992), *In che cosa posso servirla*, Guerini e Associati, Milano.

D'Angela F., (2016), *La collaborazione nella gestione delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.

De Carlo M. (A cura di), (2004), *Management delle aziende del turismo*, Egea, Milano.

Eiglier P., (2004), *Marketing et Stratégies des Services*, Economica, Paris).

Golzio L.E., (2017), *L'organizzazione dell'impresa di servizi*, Giappichelli, Torino.

Grandori A., (1999), *Organizzazione e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna.

Granovetter M., (2005), The impact of Social Structure on Economic Impact, *Journal of Economic Perspectives*, vol. 19, n.1

Gronroos C., (2000), *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons, Chichester (trad. italiana. *Management e Marketing dei servizi*, De Agostini Scuola, Novara, 2006).

Manente M. – Cerato M. – Furlan M.C., (2002), *Imprese turistiche e competitività*, Ciset, Venezia.

Normann R.(1984), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons, Chichester (trad. italiana. *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri, Milano, 1992).

Normann R. – Ramirez R., (1994), *Designing Interactive Strategy. From Value Chain to Value Constellation*. John Wiley & Sons, Chichester (trad. italiana, *Le strategie interattive d'impresa*, Etas Libri, Milano, 2004.

Orton J.D. – Weick K.E., (1990), *Loosley Coupled Systems: A Reconceptualization*, *Academy of Management Review*, Vol.15, N.2.

Perrone E., (2001), *La collaborazione interorganizzativa in un distretto turistico: la rete dell'ospitalità*, in Salvemini S. – Soda G., *Artwork & network*, Egea Milano.

Pine II B.G. – Gilmore J.H., (1999), *The Experience Economy. Work is a Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston (trad. italiana, *L'economia delle esperienze*, Etas Libri, Milano, 2000).

Puggelli F.R. – Gatti F., (A cura di), (2004), *Psicologia del turismo*, Giappichelli, Torino.

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

Sangalli F., (2007), *Le organizzazioni del sistema turistico*, Apogeo, Milano.

Schneider B. – Bowen D.E., (1992), *Personnel Human Management in The Service Sector, Research in Personnel and Human Resources Management*, Jay Press, vol. 10 (trad. italiana, *La gestione del personale e delle risorse umane nel settore dei servizi*, *Sviluppo & Organizzazione*, Novembre-Dicembre, n. 140, 1993)..

Weick K. E., (2009), *Making Sense of Organization. Vol. II*, John Wiley & Sons, Chichester.

Zeithaml V.A. –Parasuraman A. – Berry L.L., *Delivering Quality Service*, The Free Press, Macmillan (trad. italiana. *Servire qualità*, McGraw-Hill Libri Italia,Milano, 1990).

Luigi Enrico Golzio, già professore di Organizzazione nell'Università di Modena e Reggio Emilia, è docente e componente del Comitato scientifico della Fondazione Marco Biagi. E' socio onorario dell'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale, ASSIOA, e co-fondatore di System Logik S.r.l., *start up* tecnologica operante nel settore dei servizi