

Carlo de Falco

**Il contributo della teoria
manageriale allo sviluppo
delle aree protette**

*Il caso del distretto
turistico-culturale del Cilento*



Copyright © MMVIII
ARACNE editrice S.r.l.

www.aracneeditrice.it
info@aracneeditrice.it

via Raffaele Garofalo, 133 a/b
00173 Roma
(06) 93781065

ISBN 978-88-548-1581-0

*I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica,
di riproduzione e di adattamento anche parziale,
con qualsiasi mezzo, sono riservati per tutti i Paesi.*

*Non sono assolutamente consentite le fotocopie
senza il permesso scritto dell'Editore.*

I edizione: gennaio 2008

A Carmela

*«Non si vende la terra
sulla quale la gente cammina».*

Tashunka Witko

Indice

I – La strategia negli studi di management.....	13
1.1 Il concetto di strategia e le differenze con la pianificazione	13
1.2 L'evoluzione dello “strategic management”.....	20
1.3 La componente sociale della strategia.....	31
1.4 L’apertura a mercati internazionali quale scelta strategica ..	34
1.5 Il concetto di strategia come progetto di “generazione” di valore	39
 II - Dalla competizione tra imprese alla competizione tra territori.....	 45
2.1 La globalizzazione “dell'economia di mercato”: riconsiderare il territorio	45
2.2 La competizione tra territori.....	50
2.3 Il territorio – impresa.....	57
2.4 Le aree protette.....	60
 III - Strategia e piano strategico di un’area.....	 65
3.1 Dalla strategia alle azioni strategiche per il territorio.....	65
3.1.1 Le risorse di sistema/mercato e le competenze «radicate».....	65
3.1.2 Gli stakeholders	67
3.1.3 Le alternative di proposizione di valore di un’area.....	69
3.1.4 L’offerta potenziale di valore di un’area.....	72
3.1.5 Il mercato del territorio: i sistemi competitivi.....	75
3.2 Il processo di scelta della strategia	83
3.2.1 Analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e delle minacce	83
3.2.2 I possibili obiettivi strategici e la loro sostenibilità.....	85
3.2.3 Il soddisfacimento dei bisogni degli stakeholder diretti.....	89
3.2.4 Gap Analysis e territorio.....	92
3.3 Il piano strategico	95
3.3.1 La struttura organizzativa per la realizzazione del progetto.....	95
3.3.2 La gestione delle risorse	101
3.3.3 I piani di cambiamento	107
3.3.4 <i>La gestione corrente ed il processo di controllo - ridefinizione periodica della strategia</i>	<i>109</i>

IV - Il caso del distretto turistico – culturale del Cilento

.....	115
4.1 Quadro di riferimento generale.....	115
4.1.1 Elementi identificativi dell'area	115
4.1.3 Accessibilità.....	120
4.1.4 Digital divide.....	121
4.2 Analisi socio – economica.....	122
4.2.1 Premessa metodologica	122
4.2.2 Aspetti demografici.....	124
4.2.3 L'evoluzione storica dell'economia	129
4.2.3.1 Addetti.....	131
4.2.3.2 Unità locali	141
4.2.4 L'offerta ricettiva e la domanda turistica nel Cilento.....	153
4.3 Le risorse turistico - culturali.....	168
4.3.1 La fruizione del Parco	168
4.3.2 Il sistema museale.....	170
4.3.3 Cultura: le risorse del Cilento tra mare e monti.....	171
4.4 Individuazione degli stakeholders interni del Cilento	175
4.5 Identità e valori presenti nell'area	177
4.6 L'offerta potenziale di valore del Cilento.....	182
4.7 Il sistema competitivo.....	183
4.8 SWOT analysis del sistema economico.....	184
4.9 Gli obiettivi strategici.....	186
4.10 Il soddisfacimento dei bisogni dell'area	187
4.11 Quali azioni possibili per il Cilento.....	198

Bibliografia..... 205

Capitolo 1	205
Capitolo 2	210
Capitolo 3	212
Capitolo 4	215

Appendice..... 217

Elenco dei comuni dell'area di studio e della relativa macroarea	217
Dati anagrafici sulla popolazione nell'area cilentana negli anni di rilevazione censuaria	219

I – La strategia negli studi di management

1.1 Il concetto di strategia e le differenze con la pianificazione

Il concetto di strategia è stato analizzato da numerosi autori enfatizzandone i molteplici aspetti. In primis, è opportuno effettuare una netta distinzione tra i concetti di strategia e di pianificazione: la strategia è infatti il “tema unificatore”, contraddistinto da coerenza e unicità di direzione, che si occupa del successo delle organizzazioni (non solo imprese).

Rispoli¹ così definisce il concetto di strategia:

Insieme delle scelte di fondo adottate dall'azienda per conseguire obiettivi di lungo periodo. Tali scelte si traducono in specifici percorsi strategici. Il tema della strategia ha rilievo analitico-descrittivo, incentrandosi sulla validità e sulle caratteristiche intrinseche delle alternative, a differenza del tema della pianificazione dell'impresa che, riferendosi alle condizioni organizzative e ai supporti metodologici più opportuni per formulare correttamente le scelte strategiche, ha rilievo normativo.

Si evidenzia subito, pertanto, la dicotomia tra strategia e pianificazione strategica, approccio accettato da molti autori².

L'impresa deve saper cogliere le evoluzioni economiche tendenziali e future, e interpretarle ai fini delle scelte strategiche: deve, cioè, riuscire ad elaborare una vision dell'ambiente in cui opera. All'interno della vision, l'assunzione dell'identità competitiva che la distingue dai competitors determinerà l'identità aziendale. Per mission si può intendere la descrizione delle

¹ RISPOLI, M., *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica*, Bologna, Il Mulino, 1998

² GRANT, R. M., *L'analisi strategica per le decisioni aziendali*, Bologna, Il Mulino, 1999: «La strategia non è un programma dettagliato o un programma di istruzioni; è piuttosto un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione alle azioni e alle decisioni di un individuo o di un'organizzazione»

finalità dell'impresa, mentre i traguardi misurabili costituiranno gli obiettivi dell'impresa. A tal punto, la strategia può essere vista come il legame di vision e mission agli obiettivi che l'impresa vuole raggiungere, ovvero come le scelte fra soluzioni diverse, le azioni e le decisioni di vario genere attraverso le quali l'impresa cerca di prevalere sui competitors nell'ottenere la preferenza dei clienti-obiettivo (target) nei mercati in cui sceglie di operare.

Mintzberg³ (1985), riflettendo sulla formulazione della strategia, si sofferma sul fatto che se si impiega la nozione "classica" di strategia (ovvero quella che vedrebbe la strategia come l'insieme delle azioni preordinate al raggiungimento di obiettivi) non si riesce a spiegare compiutamente le azioni intraprese dalle aziende nel definire il proprio assetto competitivo. E' necessario guardare al modo in cui le aziende pervengono a definire il loro "essere" nell'arena competitiva. Secondo la visione classica, la strategia è ciò che il management programma di fare in futuro. Strategia, pertanto, significherebbe fissare gli obiettivi da cui derivare i piani per realizzarli.

Un quesito importante è se le strategie siano sempre esplicite, consapevoli e preordinate. Per Mintzberg la strategia è "schema in un flusso di decisioni", data da "un flusso di comportamenti", in cui emergono due aspetti rilevanti: le direttive consapevoli ex-ante e il comportamento effettivo ex-post.

Per Genco⁴, la strategia è un «modello decisionale atto a coordinare gli obiettivi, i comportamenti e l'allocazione delle risorse in funzione di una visione unitaria e coerente», svolgendo un «ruolo di mediazione tra opportunità e minacce dell'ambiente esterno», e corrispondendo «alla capacità di risposta che l'impresa ha nei confronti della complessità e dell'evoluzione ambientale in funzione della dotazione attuale e

³ MINTZBERG (1987), *Crafting Strategy*, in «Harvard Business Review», vol. 65, n. 4

⁴ GENCO, FERRARA (1995), *Strategie*, in "Le parole dell'impresa. Guida alla letteratura del cambiamento", di L. Caselli

potenziale di risorse e di competenze distintive». A Porter⁵ si deve l'elaborazione del concetto di strategia competitiva quale combinazione di fini da raggiungere e strumenti che consentono di realizzare quei medesimi fini in riferimento all'ambiente competitivo nel quale l'impresa opera.

Ad ogni modo, la strategia si caratterizza per tre elementi⁶: la sua formulazione direzionale ad alto livello; la proiezione a lunga scadenza; l'individuazione di priorità nei traguardi da raggiungere.

Rispetto alla letteratura sul concetto di strategia, è possibile individuare diverse aree di accordo tra i diversi autori, come indicato nella tabella 1.

Tabella 1 – Aree di accordo tra i diversi autori sul concetto di strategia

Aree di accordo	Vantaggi	Svantaggi
1. la strategia dà la direzione	influenzare il corso degli eventi per raggiungere gli obiettivi prefissati	può diventare un paraocchi negativo in contesti non conosciuti
2. la strategia focalizza gli sforzi	coordinamento delle attività	eccessiva rigidità e rischio di identificazione con l'organizzazione
3. la strategia permette la definizione l'organizzazione	rende chiara la struttura organizzativa e il suo significato	definire troppo in profondità porta alla formazione di stereotipi
4. la strategia fornisce coerenza e chiarezza	riduce l'ambiguità e mette ordine tra le persone e le cose	troppa coerenza ammazza la creatività

L'esigenza di pianificare si è sentita sin dai tempi più remoti. La materia ha tuttavia trovato terreno fertile nelle grandi imprese americane ed ha avuto il suo boom negli anni '50 e '60 fin quando i grandi eventi economici degli anni '70 – ed in particolare la crisi petrolifera – hanno fatto saltare ogni previsione effettuata precedentemente ed a hanno sminuito il valore di questa funzione. La pianificazione, tuttavia, è riuscita a sopravvivere a

⁵ PORTER, M. E., *La strategia competitiva*, Tipografia Compositori, Bologna, 1982

⁶ SCIARELLI, S., *Il sistema d'impresa*, Cedam, Padova, 1991

queste scosse ed oggi rivive una fase di ringiovanimento anche perché è mutato il contesto ed i metodi di applicazione.

Tabella 2 – Concetto di strategia: altre aree di accordo generalmente riconosciute

1. la strategia riguarda sia l'organizzazione che lo sviluppo
2. la strategia ha una forte complessità
3. la strategia riguarda sia i contenuti che i processi
4. la strategia esiste a diversi livelli: in quale business andare ad operare (strategia di alta direzione o corporate)? come competere in uno specifico business (strategie di business)? come reperire i capitali necessari (strategia finanziaria)? come gestire il personale (strategia organizzativa)?
5. non esistono strategie deliberate pure: esiste sempre una componente irrealizzata o emergente

Fonte: Mintzberg, 1998

Lo studio del processo, naturalmente, non può certo prescindere dalle definizioni che diversi autori hanno dato della pianificazione, contribuendo a delinearne la multidimensionalità.

Ackoff⁷ la definisce «il disegno del futuro desiderato e di modalità atte a determinarlo», mentre Lorange sostiene che «è uno strumento di supporto alla direzione per l'assunzione di decisioni strategiche... (è un processo che ha per fine il, *N.d.A.*) realizzare nell'impresa il soddisfacente processo di innovazione e cambiamento»; Hax e Majluf⁸ sostengono, invece, che «il processo di pianificazione strategica è un processo aziendale disciplinato e ben definito, il cui fine è l'elaborazione dettagliata della strategia di un'azienda e l'assegnazione delle responsabilità relative alla sua attuazione pratica».

Come in ogni materia, anche qui gli autori hanno di volta in volta evidenziato aspetti diversi della questione, riflettendo su ciò che la cultura dell'epoca suggeriva di enfatizzare; Ackoff ,

⁷ ACKOFF, R. L., *A concept of Corporate planning*, Wiley & Sons, New York, 1970

⁸ HAX, A. C., MAJLUF N. S., *La gestione strategica dell'impresa*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1991

sebbene comprende che con la pianificazione si pongono in essere i modi per raggiungere gli obiettivi strategici, intreccia la strategia col piano facendo intendere che è con la pianificazione che si delinea il futuro, ponendo le basi per ciò che in seguito sarà definito come uno degli errori della pianificazione, ossia la presunzione che il processo crei la strategia. Anche Lorange⁹ sottolinea solo un particolare aspetto della questione, cioè considera che la pianificazione sia solo uno strumento di supporto alla direzione, quando invece i vantaggi di un processo di formalizzazione delle strategie si riscontrano anche in altri aspetti quali quelli della socializzazione, della comunicazione delle strategie e della missione, della funzione di strumento di controllo, e così via.

Eminente¹⁰ ha invece letto la pianificazione formale come «un sistema che consente l'esplicazione della strategia distribuendo in successione nel tempo le fasi attuative con le scadenze relative»: uno strumento, quindi, che guida l'impresa nell'attuazione delle scelte effettuate attraverso budget annuali, programmi e piani in modo che le decisioni dell'impresa siano coerenti con la strategia definita. Tra tutte, questa definizione risulta essere la più appropriata alla luce delle critiche che sono state fatte all'uso scorretto della pianificazione e che si discuteranno successivamente.

La letteratura riguardante il processo di gestione strategica ha tentato di interrogarsi su cosa voglia dire gestire strategicamente un'impresa, su come va valutata la strategia (realizzata), su come si definisca la strategia (intenzionale) e su quali siano le altre attività rilevanti nel processo di gestione strategica.

In particolare, nel tentativo di rispondere a tali interrogativi, i contributi teorici in tema di gestione strategica si sono caratterizzati per la posizione assunta rispetto ai seguenti problemi:

⁹ LORANGE, P., *Pianificazione Strategica*, McGraw-Hill, Milano, 1990.

¹⁰ EMINENTE, G., *Pianificazione e gestione strategica dell'impresa*, Il Mulino, Bologna, 1986

- a) interpretazione del processo di gestione strategica come processo puramente analitico - razionale o come processo complesso di apprendimento col fare;
- b) processo top-down o processo bottom-up;
- c) ruolo del top-management nel governo del processo.

Nella tradizione harvardiana¹¹, per esempio, il processo di gestione strategica è di tipo analitico - razionale nella fase di formulazione e anche in quella di realizzazione (intesa come fase di progettazione e realizzazione di una struttura organizzativa, in senso lato, logicamente conseguente alle scelte di strategia). Tale impostazione è decisamente top-down e si basa su un'ipotesi di piena razionalità delle decisioni e consequenzialità logica delle realizzazioni.

Già Normann mette in luce il fatto che il formarsi della business idea (ossia di una strategia o formula imprenditoriale di successo) nelle aziende è sempre un processo di learning-by-doing. Con Mintzberg si giunge ad eliminare la separazione tra pensiero e azione: la strategia è la risultante di un processo di apprendimento che procede su due gambe, quella di una strategia deliberata, che incarna il versante top-down, analitico - razionale della strategia, e quella di una strategia emergente, frutto di un processo per prova ed errore, in cui esiste una forte componente bottom-up. Nelle posizioni di Bower¹², Burgelman¹³ e Noda & Bower¹⁴, la strategia è essenzialmente un processo bottom-up in cui l'amministratore delegato (o comunque la persona che all'interno dell'organizzazione ha la responsabilità più alta), se da una parte gioca un ruolo fondamentale nel disegnare il contesto strategico - organizzativo in cui la strategia

¹¹ La scuola harvardiana ha dato origine alle scuole che Mintzberg ha ribattezzato Design School e Planning School

¹² BOWER, G. H., *Imagery as a relational organizer in associative learning*, in *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, n. 9, pp.529-533, 1970.

¹³ BURGELMAN, R.A., *A process model of internal corporate venturing in the diversified major firms*, in *Administrative Science Quarterly*, n. 28, pp. 223-244, 1983a.

¹⁴ NODA, T., BOWER, J.L., *Strategy making as iterated processes of resource allocation* in *Strategic Management Journal*, n. 17, pp. 159-192, 1996.

prende forma, dall'altra si limita ad "aggiustare" ex-post la strategia aziendale avallando e ufficializzando i risultati delle strategie che sono sopravvissute alle pressioni selettive del medesimo contesto. In seno a tali contributi¹⁵, può collocarsi anche il contributo di Quinn¹⁶ (1980, 1981), che vede la strategia come un processo di incrementalismo logico in cui i leader aziendali incanalano flussi di attività ed eventi in strategie coscienti.

Rispetto a tale approccio i risultati estremi sono quelli raggiunti dagli evoluzionisti Nelson e Winter¹⁷, che annullano quasi completamente il ruolo della direzione aziendale come portatrice di una razionalità globale mettendo al primo posto il processo strategico inteso come processo risultante dall'evolvere di routine organizzative: i cambiamenti ambientali imporrebbero processi di apprendimento in cui alcune routine inefficienti vengono sostituite da routine efficienti.

Tale sostituzione - data la profonda interconnessione delle routine, che sono concatenate in modo gerarchico - impone che il cambiamento sia trasmesso all'interno dell'organizzazione: la direzione aziendale ha il compito di accompagnare il processo di apprendimento facilitando l'eliminazione delle routine inefficienti, eliminando le difficoltà nel trasmettere il cambiamento all'interno dell'organizzazione e stimolando il cambiamento delle routine tramite innovazione o imitazione¹⁸, ma i veri agenti dell'evoluzione della strategia aziendale sarebbero i sottosistemi in cui sono localizzate le routine organizzative.

¹⁵ Tali contributi intendono la strategia come risultato di un processo di apprendimento continuo piuttosto che come risultato di un processo analitico ex-ante

¹⁶ QUINN, J. B., *Strategic change: Logical incrementalism*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980.

¹⁷ NELSON R.R., WINTER S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Belknap Harvard Press, 1982

¹⁸ MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J., *Strategy Safari*, Prentice Hall Europe, 1998

1.2 L'evoluzione dello “strategic management”

Caratteristica peculiare della disciplina strategica è quindi l'eterogeneità delle definizioni di strategia elaborate dai diversi autori in relazione alla loro appartenenza e ai differenti approcci teorici e metodologici che nel tempo si sono succeduti. Il concetto di disciplina strategica fa la sua comparsa in alcuni studi che risalgono agli anni cinquanta del XX secolo. Solo di recente è stata evidenziata la mancanza di un'auspicata sistematizzazione e sintetizzazione dei vari contributi.

Zan osserva che nella disciplina strategica i contributi più rilevanti vengono dal campo professionale - aziendale (di stampo prevalentemente americano) più che da quello accademico: ciò sarebbe la ragione della frammentazione concettuale che caratterizza la disciplina. Il suo obiettivo è perciò indagare con metodo scientifico sia aspetti di teoria che di metodo, al fine di contribuire all'opera di focalizzazione dell'identità specifica della disciplina strategica. Zan arriva a dire come non sia possibile parlare di concetto di strategia, poiché la strategia non ha un significato, ma è «un significante che assume in diversi contesti e approcci, differenti significati». Ripercorrere le principali tappe evolutive del “pensiero strategico”, così come individuate da Grant, è fondamentale al fine di comprendere come si è evoluto l'approccio degli studiosi nei confronti della disciplina strategica, e più in particolare della definizione del concetto di strategia.

Il percorso evolutivo può essere schematizzato come riportato nella tabella 3. Negli anni '50 il concetto di strategia tende a coincidere con quello di pianificazione: l'esigenza di progettare l'attività dell'impresa in un orizzonte temporale più lungo, rispetto al normale processo di previsione annuale di bilancio, si traduce in documenti di pianificazione della durata di cinque anni che stabiliscono gli scopi e gli obiettivi dell'impresa, prevedono gli andamenti delle variabili economiche chiave, individuano priorità tra i diversi prodotti e aree di attività dell'azienda ed allocano gli investimenti di capitale (Grant). Tale funzione diviene un compito di primaria importanza per l'alta direzione.