

# ***Il destination manager come knowledge worker***

**Nicolò Costa**

*Università di Roma "Tor Vergata"*

**Riassunto:** si descrive la tendenza verso la *knowledge society*, caratterizzata dall'economia dell'esperienza e dai sistemi informativi. Quindi si inserisce il *destination manager* in tale tendenza, evidenziando le sue competenze come *knowledge worker*: facilitatore delle partnership collaborative e ibridatore di conoscenze esplicite e di conoscenze tacite. Si portano due esempi delle attività di *destination manager*: organizzatore di eventi e progettista di *call-center*. Infine, si evidenzia la prospettiva della collaborazione tra conoscenze universitarie e attività operative per diffondere la figura del *destination manager*.

**Parole-chiave:** destination manager; knowledge society; partnership collaborative; economia esperienziale; sistema; network.

## **1. Introduzione: alcune idee-guida**

Airey e Tribe (2005) hanno evidenziato che nella formazione universitaria dei paesi di lingua inglese il turismo è studiato sempre più in funzione della progettazione di *curricula* innovativi rispetto ai fabbisogni formativi indicati per il breve termine dalle imprese dell'*incoming* e dell'*outgoing* e dagli enti pubblici preposti alla promo-commercializzazione delle destinazioni.

In particolare, Tribe (1997, 2002) ha coniato l'espressione *philosophic practitioner* per delineare la figura di un manager che integra conoscenze umanistiche e competenze organizzative, riflessione *liberal* con abilità di business, amore disinteressato per la bellezza e orientamento a massimizzare i vantaggi aziendali. Si tratta di una figura teorica di riferimento, a cui dovrebbero corrispondere sia nuovi contenuti per professioni già esistenti, che sono chiamate a rinnovarsi tramite la formazione continua, sia nuovi profili lavorativi con *middle e up skills*, che dovrebbero agire in modo proattivo nella ricerca e innovazione di prodotti turistici e di reti territoriali e comunicative. In particolare, le università inglesi e australiane si sono incamminate con decisione verso l'inserimento degli operatori turistici con funzioni di responsabilità all'interno del *knowledge management* (Airey, Tribe, 2005 e Cooper, 2006), inteso come estensione al turismo

del dibattito sulle *learning organization*, cioè di organizzazioni in cui si formano conoscenze tacite veicolate tramite comunità di pratica, e di quella tendenza verso la *knowledge society* che sta caratterizzando il terziario avanzato, in cui le componenti immateriali dei prodotti, definiti merci culturali, prevalgono sulle prestazioni tecniche e materiali tipiche della società industriale.

Due aspetti della tendenza verso l'intellettualizzazione dei lavori turistici sembrano coinvolgere, a livello macro-sociologico, il turismo:

- a) *l'avvento di sistemi informativi*, cioè l'insieme delle risorse, umane e tecnologiche, normative e politiche, che favoriscono la circolazione e lo scambio di dati, informazioni e conoscenza che consentono alle organizzazioni del lavoro di controllare, pianificare e gestire in modo integrato tutte le attività: *accedere* alle informazioni costituisce un vantaggio competitivo strategico. Nel turismo, l'avvento delle *web agency* costituisce la prova di aziende virtuali che processano dati in modo tale da fare business all'interno di reti comunicative del tutto immateriali (anche l'*e-ticket* sta sparendo nella sua residuale componente cartacea);
- b) *l'economia dell'esperienza*, cioè non si vendono beni e servizi per marcare differenze di status basate sul prestigio e quindi sulla gerarchizzazione, ovvero basate sulla capacità di spesa, bensì sull'uso sociale degli stessi (uso relazionale e neo-comunitario), perché le merci esprimono stili di vita. Nel turismo, i gruppi di consumatori tendono alla *personalizzazione* (non è il cliente che si deve adeguare alla destinazione ma quest'ultima alla soggettività del primo), alla pratica di hobbies sportivi e culturali che arricchiscono le tipologie tradizionali come il turismo marino, alla polisensorialità del benessere che trasforma le terme in centri benessere, agli scambi di relazioni interculturali motivati dalla ricerca di autenticità oltre la *front region* dell'ospitalità commercializzata con l'invenzione di nuovi prodotti come il turismo gastronomico o il B & B. Si vende un'esperienza di cui i beni e i servizi sono la materializzazione.

Il trattamento dell'*esperienza* turistica per soddisfare il cliente e favorire il passaparola positivo, nonché l'accesso alle informazioni e il loro trattamento interattivo per definire tramite l'*Information & Communication Technology* (ICT), tramite gli ambienti *web* e *e-mail* e l'*e-commerce* turistico, prodotti turistici su misura, esaltano la *soggettività* delle scelte, sia dal lato del turista/consumatore che dal lato imprenditoriale.

L'approccio anglo-sassone è stato ripreso in Italia (Costa e Martinotti, 2001, Costa, 2005) ma con risultati limitati. Un certo interesse ha riscosso invece il dibattito sul *destination manager* (Godfrey e Clarke, 2002; Ejarque, 2003; Pechlaner, Weirmair Laesser, 2003) inteso in modo implicito come una figura innovativa di *knowledge manager*, che opera cioè all'interno della tendenza in atto

nel turismo post-industriale in cui il sistema, la rete e l'esperienza formano le parole-chiave su cui articolare il profilo professionale da formare a livello universitario.

Il *destination manager* può essere definito come colui o colei che, a livello comunale o inter-comunale, provinciale o inter-provinciale, regionale o inter-regionale:

- ricopre il ruolo di guida sovraordinata, facilitando la progettazione e la realizzazione *bottom-up* di prodotti innovativi in rete;
- connette la promozione istituzionale con la commercializzazione di tali innovazioni (integra *marketing* territoriale e *marketing* di prodotto);
- attua *partnership collaborative* volte all'innovazione competitiva mettendo a lavorare soggetti pubblici e imprese private;
- attiva la formazione di gruppi creativi nella costruzione del proprio *team* e in quelli dei fornitori e sub-fornitori di beni e servizi dell'*incoming*.

Si cercheranno di indagare le motivazioni e le connessioni che dovrebbero essere tenute presenti quando si vuole promuovere, tramite bandi pubblici delle Regioni o dei Comuni italiani, la figura del *destination manager* da inserire nei Consorzi turistici o nelle Aziende speciali realizzate per re-ingegnerizzare l'architettura pubblica del turismo *incoming*.

## **2. Knowledge management e turismo**

Per *knowledge management* si intende l'applicazione di *asset* conoscitivi utilizzati da un'organizzazione turistica – sia essa un'area di destinazione, che un insieme di imprese - per creare un vantaggio competitivo.

Questa definizione sintetizza sia l'approccio accademico che quello degli operativi. Infatti, mette in evidenza sia le multiple dimensioni scientifiche sia l'aspetto pratico di utilizzare l'apprendimento per creare valore, soprattutto monetario, per il business turistico.

La conoscenza, all'interno dei *network* turistici, può essere "tacita" o "esplicita". La prima si verifica al micro-livello, dentro l'organizzazione, è "dentro casa": è stimolata dalla domanda e risponde alla necessità di soddisfare bisogni organizzativi per catturare clienti. Esempio, un piccolo albergo a due-tre stelle di Milano si specializza autonomamente nell'ospitare giovani visitatori giapponesi, inventando canali di comunicazione e vendita ideati dal manager alberghiero. La seconda si svolge al livello macro, coinvolge modelli inter-organizzativi, è "fuori casa", è trasferita in modo esplicito, risponde alla necessità di distribuire informazioni all'interno del *network*, è quindi orientata all'offerta. Esempio: la

Confcommercio di Milano agisce da gruppo di interesse e fa circolare presso gli albergatori i tentativi fatti dall'Associazione per favorire una politica dei parcheggi presso gli hotel o, a livello nazionale, per ridurre l'Iva che attualmente è del 20%.

La storia del concetto di *knowledge management* può essere raccontata in tre fasi (Cooper, 2006):

- la prima, ha inizio negli anni Sessanta e riguarda il concetto di *knowledge worker*, stressa cioè l'idea che il lavoratore, anche quello manuale ed esecutivo, è una persona che, se conosce come funziona l'organizzazione e partecipa alle decisioni, può contribuire al successo dell'azienda. Se è soddisfatto e “sorride”, può accogliere meglio i turisti. Si sottolinea la forza degli *asset* intellettuali dell'organizzazione per accrescere la sua competitività. Quasi tutte le catene alberghiere hanno cercato di adottare questo approccio centrato sulla professionalità. La formazione, in Italia, cerca di essere di “alto” livello professionale e cerca di contrastare l'idea che nel turismo (come nelle assicurazioni) debbano finire i mediocri, coloro che non sono stati in grado di fare il liceo;
- la seconda, ha inizio a metà degli anni Ottanta e sottolinea l'importanza per l'azienda turistica di essere guidata dai mercati piuttosto che dalla produzione. È focalizzata sul consumatore/turista e si collega al dibattito e alle ricerche sulla qualità dei servizi e sulla *customer satisfaction* come obiettivo strategico dell'azienda. Alcuni vettori aerei – dalla Sas alla Singapore Airlines alla British Airways – sono le aziende che hanno applicato con più convinzione tale approccio. La formazione in Italia non intercetta tale *trend* e soltanto negli anni Novanta si hanno i primi Diplomi universitari che insegnano le nuove teorie economiche sulla qualità dei servizi e sulla centralità del cliente.
- la terza fase è iniziata a metà degli anni Novanta e continua nel Ventunesimo secolo, fino ai giorni nostri. È focalizzata sull'idea che la conoscenza è ubiqua, è una risorsa della società dell'informazione basata sulla produzione, distribuzione e uso dell'informazione: lo sviluppo dell'*Information & Communication Technology* (ICT) è la variabile strutturale a cui fa riferimento l'azienda turistica proattiva, che pensa anche nei tempi lunghi e assume un ruolo di “responsabilità sociale”, aprendosi alle tematiche dell'etica e dell'estetica, secondo il binomio *high tech-high touch*. La risposta formativa, in Italia, è data dai corsi di laurea in Scienze del turismo.

Nell'economia della conoscenza, il *knowledge manager* è chiamato a gestire gli stock e i flussi informativi attraverso i canali con cui la conoscenza è comunicata a coloro che ne hanno bisogno. Il processo ha due direzioni: dalla conoscenza “esplicita” a quella “tacita”, e viceversa. La conoscenza “esplicita” è codificata nelle riviste scientifiche e nei libri, è comunicata attraverso le aule universitarie o

attraverso la didattica a distanza (si pensi al Consorzio Nettuno che eroga un corso di laurea in Scienze del turismo e comunità locale).

La novità consiste nel *far emergere e mettere in circolo le conoscenze “tacite” delle piccole e medie imprese dell’incoming per accompagnarle nel miglioramento complessivo dell’area di destinazione*. Questa ricchezza di informazioni è conservata gelosamente finché l’azienda genera profitti e gli attori sono riluttanti nel metterla a disposizione, a comunicarla e a condividerla, perché è il “segreto” del successo. Catturare la conoscenza tacita che risiede nell’industria dell’ospitalità per trattarla con le conoscenze scientifiche in funzione del *public interest* è uno dei maggiori cambiamenti indotti dall’economia della conoscenza. Il *destination manager* del Sistema turistico locale (Stl) ha appunto il compito di codificare il sapere diffuso operando su quattro livelli per introdurre nuove tecniche di programmazione *community-driven*:

- il primo, dal tacito al tacito: partecipa al processo di socializzazione delle imprese private con incontri e discussioni in team;
- il secondo, dal tacito all’esplicito, esternalizzato attraverso *focus group* e l’uso di facilitatori e di *developers*;
- il terzo, dall’esplicito all’esplicito, disseminando le informazioni a tutto il *network*, sia alle componenti pubbliche che private;
- il quarto, dall’esplicito al tacito, facendo in modo che l’emersione trasparente degli stock informativi possa fluire nella testa delle persone più attive e generare nuove idee.

Il concetto chiave è quello di diffusione, che è il processo attraverso il quale una innovazione o una nuova idea è comunicata attraverso certi canali con immediatezza fra i membri di un sistema sociale neo-comunitario.

Il circolo virtuoso si attiva quando i principi di codificazione e di trasferimento sono inseriti all’interno di un progetto di sviluppo, in cui gli imprenditori, gli amministratori e gli esperti di livello universitario hanno creato i pre-requisiti favorevoli.

### **3. Il *destination manager*: collaborare per non essere ignoranti**

Perché il *destination manager* ha un ruolo di *faciliatore* nel far accedere alle conoscenze e di *gestore* delle stesse per aumentare la creatività e la capacità innovativa degli attori locali?

La prima motivazione per accettare la sfida di accedere all’economia esperienziale e all’economia della conoscenza nasce dall’esigenza di saper lavorare

in gruppo, massimizzando le competenze acquisite sul campo e quelle che provengono dalla riflessione scientifica che è elaborata in modo formale a livello universitario.

Più in generale, la *conoscenza scientifica*, di ogni tipo, ha la *mission* di riempire di contenuti la *partnership collaborativa*, indispensabile per l'attività del *destination manager*, proponendo appositi strumenti per superare il *knowledge device* e quindi *facilitare l'avvio di azioni congiunte caratterizzate da una logica collettiva*.

Si mette in evidenza una variabile indipendente, che spiega perché molte iniziative di sviluppo turistico locale danno risultati mediocri o si resta fermi all'enunciazione di buone intenzioni: *l'ignoranza* (Tremblay, 2000). Sia i *big players* globalizzati come i dirigenti delle catene alberghiere o dei tour operator, sia gli *small players* delle piccole e piccolissime imprese a conduzione familiare hanno in comune il fatto che, anche quando agiscono come gruppi di interesse coalizzato, non riconoscono di essere totalmente o parzialmente ignoranti degli impatti indotti dalle loro azioni sulle interdipendenze settoriali con le reti della "città ospitale" (Costa, 2008). In parallelo, i loro dipendenti sono essenzialmente lavoratori con limitate conoscenze relazionali e sistemiche, nel senso che le *skills* del "lavoratore competente" sono incentrate sulle attività interne alla gestione aziendale e debolmente connesse con l'offerta locale, di cui non si sentono una componente.

Attenti esclusivamente all'acquisizione di dati statistici, che gli organi ufficiali forniscono fra l'altro in ritardo o come previsioni generiche, e schiacciati dalla competizione immediata e dal controllo di gestione dei bilanci trimestrali, le aziende turistiche tendono ad ignorare la dimensione inter-organizzativa del business e l'organizzazione a rete tipica del terziario avanzato, su cui si basa il business della *partnership collaborativa*, tra cui la dimensione partecipata dei sistemi informativi.

Del resto, la scoperta scientifica, essenzialmente sviluppata da ricercatori universitari, che il turismo è principalmente un'esperienza, appartenente all'economia della conoscenza e alla *network society*, e che, quindi, si richiedono competenze relazionali, è difficile da comunicare all'interno delle organizzazioni preposte all'*incoming* e ancor più difficile trasformarla in risultati concreti mettendo insieme gli esperti e gli operatori dell'*incoming* (Bouncken, Sungsoo, 2002).

Vediamo di capire le ragioni di tale complessità.

Mentre in molti altri settori dell'economia, come l'industria, la *conoscenza* si può trasferire efficacemente dal mondo accademico agli imprenditori perché lo scambio tra ricerca e business è formalizzato (si pensi ai brevetti), ciò non si verifica nel turismo, e non soltanto in Italia (Faulkner, Pearce, Shaw e Weiler, 1994; Jenkins, 1999; Hjalager, 2002; Stamboulis, Skayannis, 2003; Cooper, 2006). Hjalager in modo esplicito sostiene che occorre "riparare" i difetti di innovazione nel turismo,

facilitando l'uso produttivo del sapere per il vantaggio competitivo delle destinazioni e delle imprese attraverso l'importazione di quanto di nuovo emerge nei settori più avanzati delle nuove tecnologie e delle scienze sociali.

La complessità di trasferire le conoscenze è dovuta alla natura del turismo che copre molte aree di business e della cultura, al punto che ogni rappresentazione delle dinamiche è "veritiera" se accetta la logica "sfumata" o *fuzzy set*, derivata dall'insiemistica (Costa, 2005).

Secondo la *logica fuzzy*, ogni fenomeno turistico appartiene a più "insiemi" contemporaneamente: non esiste, ad esempio "il turista" distinto dal pellegrino o dall'esploratore o dal *business man*, ma "i turisti" che, di volta in volta, sono "anche" o "principalmente" esploratori o pellegrini o uomini d'affari, sono ruoli "sfumati", de-differenziati, dipende da quale variabile motivazionale, organizzativa e comportamentale l'analista prende in considerazione.

La stessa logica *fuzzy* è valida per una località che si distingue per le sue variabili caratteristiche in funzione di come vengono regolati i flussi, per cui per un periodo c'è il "deserto" e per un altro è "affollata" ma, se si interviene sulla de-stagionalizzazione, può diventare una località a flusso continuo regolato. Non esiste il "ciclo di vita" della località a somiglianza del ciclo di vita degli esseri umani: nascita, crescita, maturità, invecchiamento e, ovviamente, morte; non esistono "leggi" economiche dello sviluppo turistico locale. Esistono località che attraversano, contemporaneamente, più fasi, in rapporto ai periodi dell'anno, ai tipi di turisti presenti, alle regole *bottom-up* adottate, alle *partnership*, alle politiche urbane e territoriali, più in generale, alle innovazioni riuscite tramite una molteplicità di macro e micro tecniche di regolazione che fanno "tendenza" nel produrre e re-ingegnerizzare i prodotti (i contenuti) della città ospitale (il contenitore) (Costa, 2005).

Perché politici e imprenditori locali, intellettuali e associazioni del *non profit* sappiano gestire le logiche *fuzzy* che "segnano" lo spazio turistico si richiede un complicato trasferimento circolare di conoscenze tra sapere e saper fare, tutto da inventare (e non soltanto in Italia), per controllare e gestire la logica *fuzzy*, scindendo – giusto per usare il linguaggio della statistica – le costanti dalle variabili.

Di conseguenza, il *destination manager* non possiede la *one best way* per realizzare un *network* turistico di successo, che opera come *learning organization*, utilizzando gli *asset* immateriali per far crescere l'occupazione e il PIL turistico locale. E gli attori locali non devono aspirare a trovare prodotti simili tra di loro per conseguire il vantaggio competitivo perché non esiste un unico modello di *network*, riproducibile e clonabile, per immettere sul mercato automaticamente il prodotto di successo. L'imitazione del modello industriale non funziona. Le *partnership collaborative* che trattano l'esperienza e le informazioni per l'innovazione di prodotto non sono de-localizzabili perché sono *gruppi creativi* che scambiano

risorse immateriali in funzione della fiducia reciproca, dell'apertura alle tecnologie dell'informazione e del sostegno dei giovani talenti. Condizioni riproducibili soltanto per prove ed errori e per riadattamento alle specificità locali.

Le conseguenze professionali per il *destination manager* di una Regione sono rilevanti: non deve aspirare a rendere il luogo simile ad un altro perché le risorse, ad esempio, della Sicilia sono diverse da quelle del Trentino: le due destinazioni non sono in competizione tra loro per le risorse che le distinguono nettamente e quindi attraggono una diversa clientela. Sono in concorrenza per i *modelli gestionali inter-organizzativi*, che migliorano la qualità delle risorse, per come vengono integrati i servizi a livello di esperienza ricordata dai turisti e di sistemi informativi utilizzati. Sono i modelli gestionali che quindi possono essere soggetti a *benchmarking* e non il prodotto finale, che sarà diverso per distinguere l'*unicità* della regione in rapporto alle risorse ma anche, ahimè, l'*appeal* qualitativo per i servizi.

Il *destination manager* mette a lavorare tutti gli *stakeholder* locali facendoli accedere alle informazioni, accompagnandoli nel selezionarle e nel disseminarle per vendere l'area di destinazione come un tutt'uno alle persone giuste, che vengono *studiate e conosciute* per migliorare l'offerta locale. Ogni conoscenza degli stili di vita turistici richiede di essere ri-adattata e di essere re-interpretata perché le *comunità di apprendimento degli stakeholder* sono specifiche di ogni luogo, diverse e irriducibili ad un'unica soluzione, ma di certo si può operare per agire con un'*unica mente*, con un'unica intelligenza connettiva a Trento come a Palermo. Una mente che raccoglie e dissemina informazioni per semplificare la complessità e prendere motivate decisioni di interesse collettivo sullo sviluppo dei prodotti turistici e sulle offerte integrate.

In sintesi, il *destination manager* è un *knowledge manager* perché fa riconoscere agli attori locali i limiti della loro conoscenza e, prendendo atto della loro ignoranza, li mette a lavorare in gruppo per migliorare le reti dell'offerta che richiedono un'intelligenza collettiva.

#### **4. Alcune attività del *destination manager*: l'organizzazione di eventi e la progettazione di un *call center***

Un "insieme" di esperti, che ha inventato un evento culturale in bassa stagione in una precisa località non può trasferirsi in un'altra località e spostare le competenze acquisite realizzando con certezza un altro evento di successo.

Le variabili locali – dal ruolo dell'amministrazione pubblica alla presenza o meno di fornitori e sub-fornitori di beni e servizi - incidono molto sul



“trasferimento” del *know-how* organizzativo e di *marketing*. Gli esperti, seppur in parte, devono ricominciare quasi dall’inizio sviluppando competenze in relazioni pubbliche e sensibilità per entrare nelle logiche del potere politico locale. Le loro conoscenze “esplicite”, maturate con l’esperienza nel saper organizzare eventi, devono essere integrate catturando le conoscenze “implicite” presenti tra gli *stakeholder* chiamati a definire gli accordi per innovare l’offerta. Devono cambiare l’“insieme” e partecipare ad un nuovo “insieme”, re-inventando le relazioni con i fornitori e i sub-fornitori locali. Del resto, non si tratta di ospitare il tour di un cantante rock o di uno spettacolo teatrale o un ciclo di film proiettato in seconda visione in un’arena estiva. Tutto ciò appartiene alla routine e all’ovvio, l’evento non è innovativo in termini culturali e di *marketing* turistico perché non arricchisce l’unicità del luogo e ne migliora l’appeal in termini di qualità di servizi (culturali, in questo caso). Il tour di un cantante di musica genera un evento che si ripete uguale in ogni luogo, è seriale come un prodotto industriale di massa (e infatti riguarda le masse). È ospitato per deliziare il tempo libero dei residenti e non dei “nuovi” turisti esperenziali, che ricercano l’autenticità sottoforma di tipicità e perciò sono pronti a spendere di più. La capacità innovativa dell’evento risiede nella storia e nelle tradizioni locali, rielaborate dagli organizzatori allo scopo di specificare e rafforzare l’unicità della proposta e dell’area di destinazione, soprattutto se cade in bassa stagione ed è inserita nel Piano di sviluppo turistico che caratterizza il *network* turistico locale. Occorre che avvenga una miscela tra un “insieme” di esperti di livello sovracomunale e di attori locali aperti al cosmopolitismo e all’eccellenza, cioè un nuovo insieme “sfumato”, capace di essere locale e globale.

Ancora un altro esempio. Soltanto da poco, la ricerca scientifica ha fornito un contesto nel quale utilizzare l’*Information Technology* (IT) per strategie innovative che valorizzino le conoscenze “tacite” dell’esperienza turistica, uscendo dal tecnicismo professionale, dal “come si fa” a scegliere la soluzione informatica migliore (Stamboulis, Skayannis, 2003).

Perciò, il trasferimento delle conoscenze “tacite” nel saper utilizzare un *call-center outbound*, come strumento di fidelizzazione dei clienti, e non soltanto come “passivo” erogatore di informazioni *inbound*, richiede la disseminazione di esperienze positive nel fornire informazioni che è complesso comunicare da un attore all’altro soltanto utilizzando l’aula universitaria. Occorrono *focus group* in cui gli attori apprendono lavorando, come succedeva, ad esempio, nella bottega degli artisti rinascimentali, quando gli allievi imitavano, ammirati, il loro maestro e il committente sceglieva i migliori. Apprendono a scambiare informazioni, preliminari alla realizzazione del servizio, che non potrà mai funzionare se molti attori non sono d’accordo nel fornire i dati indispensabili (dagli orari dei musei all’aggiornamento degli eventi, dalla prenotazione dei ristoranti alle escursioni ecc.) da immettere nel *data base*: la completezza e il continuo aggiornamento delle informazioni inserite

sono il primo, elementare, passo perchè chi risponde al “numero verde” possa operare con efficienza, utilizzando i dati in modo personalizzato, e soddisfare il cliente con cui interagisce proponendo servizi personalizzati *one-to-one*.

Se un turista chiede di poter visitare un museo, dormire in un *bed & breakfast* e cenare in un ristorante vicino al mare, occorre che tutti i dati siano inseriti e continuamente aggiornati, modellando così la destinazione e le sue risorse sulle “mappe mentali” - giusto per utilizzare un’espressione della geografia esperienziale - dei turisti con cui di volta in volta i locali vengono a contatto nell’economia cyberspaziale.

Il “gruppo di lavoro” che inventa un canale comunicativo originale non è creativo in ogni luogo, non è clonabile, è tale in funzione del contesto che lo esprime, non è ripetibile in modo automatico da un contesto all’altro.

Sicché, coloro che hanno realizzato un *call-center* in una città non possono trasferire automaticamente tutto l’apprendimento acquisito con l’esperienza ad un’altra città così come avveniva nella società industriale, in cui era possibile trasferire la “catena di montaggio” da una fabbrica all’altra. Occorre che nella città che accoglie gli esperti vi siano fornitori di conoscenze espresse dalla realtà locale, al punto che il nuovo *call-center* funzionerà sempre in modo diverso dal primo, che non è riproducibile integralmente proprio perché sono prevalenti le variabili immateriali della cultura locale, dalle competenze professionali ai livelli di fiducia negli scambi di informazioni, e della connessa capacità di generare, monitorare, processare i dati in un sistema aperto, flessibile, finalizzato alla personalizzazione dell’offerta.

I due esempi – l’organizzazione di eventi e la realizzazione di un *call-center* – dimostrano che la *diffusione* è il tema centrale dell’economia turistica guidata dalla conoscenza, dal trattamento congiunto delle esperienze e delle informazioni da *trasformare* per renderle esplicite nei luoghi in cui viene avviata la rete inter-organizzativa con i suoi prodotti da vendere, connettendo l’esperienza lavorativa degli innovatori con l’esperienza dei *cluster* turistici che si vogliono soddisfare.

Per diffondere e riadattare soluzioni scoperte con il *benchmarking* occorrono nuove professionalità flessibili e polivalenti, come quella del *destination manager*, che fanno della conoscenza una risorsa produttiva per l’economia locale. Mentre il politico (l’assessore al turismo, ad esempio) è il *meta-manager* che accetta i legami laschi della società civile. Affinché essa esprima la sua originalità al meglio delle condizioni date (*genius loci*), il *destination manager* è il progettista e il gestore del sistema in cui si incoraggiano prodotti innovativi che rendono “vitale” il sistema con *feedback* positivi, alimenta le buone pratiche perché ne misura il successo per la comunità locale, rinnova e moltiplica le comunità di apprendimento. E, in tal modo, dimostra che non tutti possono scambiare tutto con tutti: solo i talentuosi restano sul

mercato e i killer creativi o logocentrici vengono pian piano emarginati: i risultati parlano più delle parole o delle intenzioni ripetitive.

## **5. Conclusione: formazione universitaria, enti locali e imprese dell'*incoming* verso il *knowledge manager***

Si è già notato (Costa, Martinotti, 2001; Costa, 2005, 2008) che il processo riformatore 1999-2001 ha cercato di eliminare vincoli e barriere che inibiscono l'accesso alla società della conoscenza con l'istituzione dei corsi di laurea interdisciplinari sul turismo e con l'art. 5 della L. 135/2001 che istituisce i Sistemi turistici locali (Stl).

Da un lato, ha attribuito un ruolo pivotale alla conoscenza di livello universitario e alla partnership collaborativa con gli enti locali e le imprese attraverso stage, tirocini e il riconoscimento di attività lavorative in quanto risorsa necessaria per l'innovazione strategica dell'offerta e per l'innovazione di processi e prodotti urbani di base costruiti su reti di scambio, a cominciare dall'utilizzo di informazioni corrette, diffuse *just-in-time*, per prendere motivate decisioni di *marketing management* a livello aziendale e di area di destinazione.

Perciò i professori dell'Università sono chiamati ad essere eccellenti in modo diverso rispetto al passato, sono sollecitati a svolgere studi e ricerche "aperte" alle domande esterne, a rispondere alle domande degli enti locali e delle imprese: non possono stare seduti su una pila di libri.

Dall'altro lato, gli enti locali e le imprese sono sollecitate dai professori/esse a porsi le domande sulle sfide del cambiamento e dell'innovazione, perché se la società turistica non si interroga su se stessa non c'è ricerca e sviluppo "utile" e "vero". I professori maggiormente impegnati nella ricerca e nella formazione non possono fornire le risposte "giuste" se non si fanno domande "precise", scollegate dalla routine quotidiana e dal continuo inseguimento delle risposte *ad hoc*, situazionali, prive di un disegno strategico aziendale e territoriale.

Gli innovativi operatori dei *network* turistici sono quindi invitati a migliorarsi e a diventare *knowledge manager*, come sostiene esplicitamente Cooper (2006), portando a conclusione (provvisoria) un dibattito largamente diffuso tra gli esperti in tutti i paesi di lingua inglese, ma anche in Olanda, in Danimarca, in Svezia.

I *knowledge manager* sono il ponte tra la conoscenza "codificata" (quella che si materializza in protocolli e procedure) e la conoscenza "tacita" (quella che non è trascrivibile in un algoritmo, ma presuppone l'acquisizione per esperienza diretta).

Se il primo tipo di conoscenza può esser fatta circolare e può esser scambiata come una merce qualsiasi, il secondo tipo, quella “tacita”, risiede nella mente delle persone e dunque può esser trasmessa solo attraverso la relazione e la fiducia, attraverso apprendimenti professionali ottenibili con il “fare insieme” di accademici, politici e imprenditori.

I *manager* della conoscenza, che dovrebbero operare negli Stl, ad esempio, sono i nuovi *destination manager* intellettualizzati. Essi sanno interpretare e gestire l’esperienza ricreativa-culturale, inventando ibridazioni di sapere con cui mostrare innovazioni riuscite, che diventano acquisizioni stabili, cioè “tradizione” nel saper fare, favorendo scambi tra conoscenze esplicite e conoscenze tacite. A tal fine, il presente articolo ha contribuito nel definire, seppur in modo generale, alcune conoscenze e competenze che dovrebbero essere inserite in un bando pubblico volto a selezionare con rigore meritocratico il *destination manager* più adatto ad essere assunto e, quindi, superando i vincoli della collaborazione collusiva, diventare il soggetto che fa funzionare, finalmente, un Stl o un *network* turistico secondo le aspettative e il profilo progettuale previsto dalla *knowledge society*.

## Riferimenti bibliografici

- AIREY D., TRIBE J. (a cura di) (2005). *An International handbook of tourism education*, Elsevier, Oxford.
- BOUNCKEN R., SUNGSOO P. (a cura di) (2002). *Knowledge management in hospitality and tourism*, The Kaworth Hospitality Press, New York.
- COOPER C. (2006). Knowledge management and tourism, *Annals of tourism research*, vol. 33: 47-64.
- COSTA N. (2005). *I professionisti dello sviluppo turistico locale*, Hoepli, Milano.
- COSTA N. (2008). *La città ospitale*, B. Mondadori, Milano.
- COSTA N., MARTINOTTI G. (2001), *Il turismo nell’autonomia didattica degli atenei* (riforma universitaria). In Presidenza del Consiglio dei ministri, decimo rapporto sul turismo italiano, mercury, Firenze: 513-526.
- EJARQUE J. (2003). *La destinazione turistica di successo*, Hoepli, Milano.
- FAULKNER W., PEARCE P., SHAW R., E WEILER B. (1994). Tourism research in Australia. In Proceeding for tourism research and education conference, CAUTHHE, Brisbane: 3-25.
- GODFREY K., CLARKE J. (2002). *Manuale di marketing territoriale per il turismo*, Le Monnier, Firenze.
- HJALAGER A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism management*, vol. 23: 465-474.

- JENKINS C. (1999), *Tourism academics and tourism practitioners, bridging the great divide*, in Pearce D. e Butler R. (a cura di), *Contemporary issues in tourism development*, Routledge, Londra: 52-63.
- PECHLANER H., WEIRMAIR K., LAESSER C. (2003), *Politica del turismo e destination management*, Touring Club Italiano, Milano.
- STAMBOULIS Y., SKAYANNIS P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism, *Tourism management*, **vol. 24**: 35-43.
- TREMBLAY P. (2000). An evolutionary interpretation of the role of collaborative partnership in sustainable tourism, in BRAMWELL B., LANE B. (a cura di), *Tourism collaboration and partnership*, Channel view Publications, Clevedon-Sydney: 314-332.
- TRIBE J. (1997). The indiscipline of tourism, *Annals of tourism research*, **vol. 24**: 638-657.
- TRIBE J. (2002). The philosophic practitioner, *Annals of tourism research*, **vol. 29**: 338-357.

### ***The role of Destination Manager as knowledge Worker***

**Summary.** *The knowledge society is characterized by informative systems and experiential economy. In this society, destination manager plays an important role as knowledge worker because of his skills and abilities. He is a facilitator of cooperative partnerships and hybridizer explicit knowledge with tacit knowledge. In our paper, we refer to two samples of activities engaged by destination manager: event-planner and call centre designer.*

*Finally, we underline the need and the prospect of cooperation between academic knowledge and operative activities to spread the professional figure of destination manager.*

**Keywords:** *Destination manager; knowledge society; cooperative partnerships; experiential economy; system; networks.*

