

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI
“FEDERICO II”



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, MANAGEMENT, ISTITUZIONI
CORSO DI DOTTORATO IN SCIENZE AZIENDALI
MANAGEMENT DELLE IMPRESE E DEI SISTEMI TURISTICI

XXVI CICLO

LA RISORSA TERRITORIO NEI SISTEMI TURISTICI:
ALCUNE EVIDENZE NELLE AREE PROTETTE

Coordinatore del corso:

Ch.mo Prof. Paolo Stampacchia

Tutor:

Ch.mo Prof. Mauro Sciarelli

Candidata:

Dott. ssa Maria Giovanna Salvia

A coloro che hanno neutralizzato le difficoltà.

Alla mia famiglia e

A i miei amici

Indice

Indice	2
Indice delle figure	4
<i>Introduzione</i>	6
Capitolo 1 – Presentazione della ricerca	9
1.1. – Oggetto di studio: territorio e turismo	9
1.2. – Evoluzione storica della relazione impresa-territorio	17
1.3. - La struttura del lavoro di ricerca	20
1.4. - Il modello teorico di riferimento	22
1.5. - Le ipotesi della ricerca	24
1.6. - L’operativizzazione delle ipotesi e la metodologia di raccolta dei dati	24
1.7. - L’analisi dei dati rilevati e la loro discussione	25
1.8. - I limiti e gli spunti per ulteriori ricerche	26
Capitolo 2 – I modelli teorici	28
2.1. I modelli geografici di analisi territoriale	28
2.1.1 - I modelli di mobilità	29
2.1.2 - I modelli origine-destinazione	30
2.1.3. - I modelli di evoluzione	32
2.2.- Il framework “Prodotto-Progetto-Territorio”	35
2.3. - Il destination’s framework: 6A	36
2.4. - Gli stakeholder locali	38
2.5. - L’offerta turistica	39
2.6. - Modelli di governance territoriale nel turismo	40
2.6.1. - Le caratteristiche e le strategie dei modelli di governance	43
2.7 - Gli Enti Gestori nei sistemi turistici	45

2.8. - La Resource-based Theory	47
2.8.1. - Il VRIO framework	49
2.8.2 - Focus sull'analisi VRIO di un sistema turistico locale	51
Capitolo 3 – I parchi naturali e le aree protette	55
3.1. - Le aree protette naturali	55
3.2. - I Parchi Nazionali	60
3.2.1. - Il governo dei Parchi Nazionali	61
3.3 - Le aree protette e il turismo in Italia	63
Capitolo 4 – Il disegno della ricerca	66
4.1. - Il protocollo di ricerca	67
4.2. - Le ipotesi della ricerca	77
4.3. – Strumenti di analisi: regressione lineare e regressione lineare multipla	83
Capitolo 5 – Discussione dei risultati	86
5.1 – Statistica descrittiva dei risultati	86
5.2 – Discussione risultati Ipotesi 1	87
5.3 - Discussione risultati Ipotesi 2	91
5.4 - Discussione risultati Ipotesi 3	96
5.5 - Discussione risultati Ipotesi 4	102
Conclusioni	111
Scheda 1 – Questionario somministrato agli Enti Gestori	117
Scheda 2 – Questionario somministrato alle imprese turistiche	121
Scheda 3 – Programma per la verifica dell'ipotesi 1	126
Scheda 4 – Programma per la verifica dell'ipotesi 2	128
Scheda 5 – Programma per la verifica dell'ipotesi 3	130
Scheda 6 – Programma per la verifica dell'ipotesi 4	134
Bibliografia	136
Sitografia	145

Indice delle figure

Fig 1.1 – Gli effetti del turismo sul territorio	19
Fig 1.2 – Rapporto tra attori, territorio ed azioni nei sistemi territoriali	21
Fig 1.3 – Esempio procedura di ricerca quantitativa	22
Fig 1.4 – Suddivisione delle aree di analisi secondo i modelli teorici adottati	23
Fig 1.5 – Mappa del lavoro di ricerca	26
Tab 2.1 – Modello di Campbell	29
Fig 2.1 – Modello di Mariot	30
Fig 2.2 – Rappresentazione schematica fenomeno turistico in diversi Paesi	32
Fig 2.3 – Caratteristiche delle due principali figure psicografiche	33
Fig 2.4 – Ciclo di vita di una destinazione turistica	34
Fig 2.5 – Sintesi del modello PPT	35
Fig 2.6 – <i>Nexus</i> Territorio-Imprese-Governance	44
Fig 2.7 – Titolo V della Legge Quadro sulle Aree Protette Nazionali	47
Fig 2.8 – VRIO <i>FRAMEWORK</i>	50
Tab 2.2 – Criteri di segmentazione del mercato turistico e relazioni con l'organizzazione dell'offerta	52
Tab 3.1 – Categorie e Definizioni di Aree Protette: classificazione IUNC	55
Fig 3.1 – Mappa dei parchi in Italia	65
Tab 4.1 – Profilo Parco Nazionale delle Cinque Terre*	68
Tab 4.2 – Profilo Parco Nazionale del Vesuvio*	69
Tab 4.3 – Profilo Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Degli Alburni*	70
Tab 4.4 – Profilo Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi*	71
Fig 4.1 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore del Parco Cinque Terre	73
Fig 4.2 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore del Parco del Vesuvio	73
Fig 4.3 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore Parco del Cilento, Vallo di Diano e degli Alburni	74
Fig 4.4 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore del Parco Dolomiti Bellunesi	74
Tab 4.5 – Composizione del campione osservato	76

Tab 5.1 – Statistica descrittiva della media delle osservazioni	86
Tab 5.2 – individuazioni delle variabili per testare ipotesi 1	87
Tab 5.3 – Statistica descrittiva delle variabili relative all'ipotesi 1	88
Fig 5.1 – Diagramma di dispersione relativo alla verifica dell'Ipotesi 1	89
Tab 5.4 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi 1 in seguito ad una clusterizzazione della popolazione	90
Tab 5.5 – Statistica descrittiva delle variabili utilizzate.	90
Tab 5.6 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi 2	91
Tab 5.7 – Statistica descrittiva delle variabili relative all'ipotesi 2	92
Fig 5.2 – Diagramma di dispersione delle osservazioni.	93
Tab 5.8 – matrice di correlazione fra le variabili	93
Tab 5.9 – Il modello lineare di analisi dell'ipotesi 2	94
Tab 5.10 – Variabili utilizzate per la verifica dell'ipotesi 3	96
Tab 5.11 – Statistica descrittiva della distanza di percezione	97
Fig 5.3 – Analisi visiva della correlazione.	97
Tab 5.12 – matrice di correlazione fra le variabili di distanza percettiva	98
Tab 5.13 – Statistica descrittiva delle variabili indipendenti del modello	98
Fig 5.4 – Analisi visiva della correlazione fra le variabili	99
Tab 5.14 – Matrice di correlazione per le variabili utilizzate nella verifica dell'ipotesi 3	100
Tab 5.15 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 lungo le due dimensioni.	101
Tab 5.16 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 per il gap nelle risorse naturali	101
Tab 5.17 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 per il <i>gap</i> nelle tradizioni locali	102
Tab 5.18 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi	103
Tab 5.19 – Statistica descrittiva delle variabili utilizzate nella discussione dell'ipotesi 4	104
Fig 5.5 – Analisi visiva della correlazione fra le variabili della verifica preliminare	105
Tab 5.20 – Matrice di correlazione fra le variabili della verifica preliminare	105
Tab 5.21 – modello di regressione lineare relativo alla verifica preliminare.	106
Fig 5.6 – Diagrammi di dispersione per la verifica dell'ipotesi 4	108
Tab 5.22 – Matrice di correlazione fra le variabili della verifica dell'ipotesi 4	109
Tab 5.23 – Il modello lineare relativo alla verifica dell'ipotesi 4	110

Introduzione

L'elaborato si presenta come un tentativo di lettura e comprensione delle dinamiche che regolano il funzionamento di aree territoriali con caratteristiche tali da permettere un'analisi aziendale delle stesse; in modo particolare lo studio – frutto di una formazione di matrice turistico-gestionale, approfondita durante i tre anni di Scuola di Dottorato in Scienze Aziendali – pone l'accento sulla relazione/interazione esistente tra organismi di gestione, posti in essere allo scopo di coordinare e gestire in un'ottica competitiva un determinato contesto, e alcune tipologie di imprese turistiche presenti nell'area.

Sono proprio queste le aziende che, a rigor di logica, dovrebbero affidarsi al più ampio progetto strategico proposto dagli Enti Gestori.

Il tema diventa oggetto di questa ricerca in ragione di diverse circostanze, in primo luogo, per il desiderio di approfondire i temi dell'organizzazione dei processi decisionali che coinvolgono la pubblica amministrazione e dell'implementazione delle politiche di sviluppo locale.

In secondo luogo, per la volontà di far chiarezza su un concetto multidisciplinare come quello di “territorio” di fondamentale importanza in ambito turistico. Il termine, infatti, è utilizzato in letteratura da studiosi di diversa matrice culturale e ancora non contempla una definizione univoca, anche se è possibile delineare una sua evoluzione concettuale grazie agli apporti di numerose ed eterogenee discipline. Il lavoro si focalizza sulle particolarità di territori specifici e sulle relazioni aziendali che insistono su di esso.

Per l'interesse ad indagare, infine, la consistenza del *modus operandi* degli organismi di gestione considerati “*manager*” delle aree territoriali, intese a loro volta – alla luce dell'approccio sistemico vitale – come agenti economici.

La prima parte del lavoro di ricerca, pertanto, si è focalizzata sull'approfondimento di alcune tematiche concettuali e sull'argomentazione dei paradigmi teorici di riferimento mirati ad introdurre la fase empirica.

In tale prospettiva, alcune aree territoriali italiane, considerate e regolamentate come aree protette, si sono configurate come laboratori privilegiati per applicare il modello teorico di riferimento.

Tali aree assumono, difatti, un ruolo centrale non solo in relazione alle politiche di protezione ambientale e a quelle di salvaguardia degli *habitat* maggiormente vulnerabili, ma, anche, nell'ottica della promozione e dello sviluppo turistico del territorio, favorendo la "progettazione" di iniziative legate all'identità e alle attività economiche locali.

In particolare, un'area naturale protetta, grazie alle diverse risorse presenti al suo interno, può essere considerata come una destinazione fortemente attrattiva per quella particolare tipologia di domanda orientata sempre più verso un'offerta turistica ambientale e culturale, pur senza disincentivare i turisti classificabili in altri segmenti di mercato.

Alla fase speculativa si è affiancata la sperimentazione empirica delle teorie enunciate e, attraverso un'indagine di tipo quantitativo, si è voluto verificare il grado di progettualità e coordinamento esistente in alcune aree territoriali protette. Difatti, queste, secondo una concezione largamente condivisa, sono considerate entità economiche e, per tale motivo, sono guidate ed amministrare con gli strumenti tipici delle aziende.

La selezione delle aree geograficamente ben definite su cui condurre l'analisi è avvenuta utilizzando il *framework* concettuale Prodotto-Progetto-Territorio (PPT), un modello sviluppato da studiosi dei sistemi turistici locali (Rispoli-Tamma, 1995; Della Corte, 2000, Franch, 2002, Martini, 2005, Sciarelli, 2007) che ha condotto alla individuazione, alla definizione e alla descrizione dei Parchi naturali su cui è stata svolta l'indagine (differenti sia in termini fisici sia evolutivi).

Nel lavoro assume particolare rilevanza il discorso sulla gestione territoriale attuata dal soggetto *pivot* considerato "*manager*" del territorio, pertanto, il punto di partenza della fase empirica è stato proprio quello di ottenere informazioni sull'operato degli Enti Gestori con l'intento di individuare il progetto strategico condiviso dagli *stakeholder* d'area.

In seguito, si è posto l'accento sulla percezione del sistema Parco da parte degli operatori turistici dell'area oggetto di studio.

L'indagine condotta su un doppio binario - distanza percettiva Enti Gestori-impresе turistiche – si è sviluppata sull'esigenza di verificare quattro ipotesi di ricerca legate all'importanza del contesto territoriale in un sistema composto da soggetti e risorse eterogenee.

Concludendo. Il progetto di ricerca si è posto come obiettivo principale la volontà di sottolineare l'importanza della risorsa territorio, nel dettaglio delle risorse che lo costituiscono. In tal senso, quest'ultimo, oltre ad essere lo spazio su cui agiscono gli attori oggetto dell'indagine empirica diviene lo strumento strategico che guida gli *stakeholder* locali nel perseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile.

Capitolo 1 – Presentazione della ricerca

1.1. – *Oggetto di studio: territorio e turismo*

La relazione impresa-territorio costituisce una pietra miliare negli studi geografici e, da anni, con l'avvento del localismo e dei concetti di distretto e sistema locale, anche negli studi strategico-manageriali. Essa, per utilizzare le parole di Markusen (1999) è considerata un “*fuzzy concept*” cioè un concetto ancora non chiarito, sfocato. Invero, nonostante esiste una consistente letteratura in materia, soprattutto per quel che concerne il ruolo delle piccole imprese nell'economia regionale, l'argomento resta complesso e necessita di chiare articolazioni e comprensioni.

Le branche scientifiche che, a differente scala di lettura, si sono occupate del tema, ne hanno colto i molteplici aspetti e le mutevoli e complesse implicazioni sulla vita organizzata degli uomini; il territorio come sostiene Corboz (1985) “per vaga che rimanga la sua definizione, costituisce ormai l'unità di misura dei fenomeni umani [esso] non è un dato, ma il risultato di diversi *processi*. Da un lato si modifica spontaneamente [dall'altro] subisce interventi umani: irrigazione, costruzione di strade, ponti, dighe, sbarramenti idrotecnici, scavo di canali, apertura di tunnel, terrazzamenti, dissodamenti, rimboschimenti, arricchimento dei terreni, gli atti stessi quotidiani dell'agricoltura fanno del territorio uno spazio incessantemente modellato” (p. 22). Attualizzando il pensiero di Corboz si potrebbe affermare che oggi è il settore dei servizi, in particolare il comparto turistico, quello che più di altri modella ininterrottamente lo spazio dando vita a processi di territorializzazione.

Per costruire il *framework* teorico di riferimento si è scelto di ripercorrere gli studi in materia - al fine di comprendere il rapporto esistente tra imprese fortemente territorializzate ed Enti di Gestori posti in essere per coordinare forme di sviluppo locale -. Il punto di partenza è stato l'analisi del rapporto esistente tra territorio e imprese, in particolar modo quelle turistiche, essendo queste ultime oggetto di studio del presente lavoro, e, pertanto, strettamente legate al territorio e alle sue risorse. In

seguito, si è posto l'accento sulle tipologie di forme gestionali e sulle possibili strategie aziendali.

Focalizzando l'attenzione sui contributi sul tema, si è partiti dallo studio di alcuni *paper* come quello di Baccarani e Golinelli (2011) “Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio” e di altri selezionati dall'articolo di Maizza (2013) “Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca”.

Da quest'ultimo sono emersi due punti di fondamentale importanza: l'interdisciplinarietà e l'eterogeneità dell'argomento, che lo rendono di non immediata comprensione. A motivare ciò, l'esistenza di numerosi articoli collegabili a ben quindici settori disciplinari differenti¹ e la possibilità di effettuare una categorizzazione sugli indirizzi di ricerca fino ad oggi condotti:

- aspetti economici, radicamento e delocalizzazione;
- potenzialità paesaggistiche;
- risorse naturali;
- propensione ed effetti delle formule sistemiche,
- possibile attrattività turistica degli investimenti;
- analisi strategica dei rapporti impresa-*stakeholder*;
- definizione di ambiente dell'impresa.

Il lavoro di Maizza ha posto in evidenza che, la relazione, oltre ad essere di rilievo scientifico, è di profonda attualità, difatti, “emerge chiaramente come il “territorio” sia protagonista della cronaca, non solo perché al centro dei fatti del giorno di maggior interesse, ma, anche perché parlare di “territorio” vuol dire interrogarsi, in un'ottica più specificatamente politica, del suo “governo” e della sua “valorizzazione” a beneficio dell'intera collettività. Molto forte, analizzando i giornali, è l'istanza di una nuova progettualità, che lo tuteli non solo dal punto di vista ambientale, ma anche culturale e che, parallelamente, lo trasformi in volano per superare, in un'ottica di sostenibilità, l'attuale contesto di crisi” (2013, p. 15).

¹ “Dalla ricerca, condotta indagando i titoli dei paper con le parole chiave “impresa-territorio” (e similari) per i periodici pubblicati dal 2002 al 2012, è emerso che 50 riviste, riferibili a 15 diversi ambiti scientifici, si sono interessate all'argomento in esame, con una produzione di 82 articoli.” (Maizza, 2013, p. 12).

Il principio di fondo sotteso all'esigenza di considerare in chiave sistemica il territorio è il nuovo orientamento secondo il quale “Ieri il benessere del territorio dipendeva dalla presenza delle imprese. Oggi il benessere dell’impresa dipende anche dai caratteri del territorio. La competitività non è più solo tra singole imprese ma tra territori.” (Maizza, 2013, p. 17). Quando ciò accade si generano economie locali che possono trovare il vantaggio competitivo *nell’interdipendenza e nella complementarietà delle loro formule*; quindi non necessariamente nei concetti di gerarchia e subordinazione. Tale modalità di sviluppo, però, non sempre nasce spontaneamente (quindi in maniera endogena), talvolta necessita di adeguati stimoli e di coordinamento. Questi ultimi possono provenire dalle istituzioni locali, le quali dovrebbero individuare le coerenti traiettorie di crescita dei territori considerandone le vocazioni e le potenzialità e creando delle entità sistemiche (Maturana-Varela, 1985).

Secondo quanto detto, è evidente che il recente filone di studi ritiene che il territorio debba essere governato come se fosse un'entità economica, pertanto, potremmo affermare che come nelle imprese esiste un organismo con poteri decisionali e deliberatori, esistono territori, ben definiti, che possono e devono essere governati da entità a ciò preposte.

In verità, per comprendere la complessa relazione esistente tra area territoriale e impresa, si ritiene necessario partire da un’analisi preliminare del concetto di territorio, essendo quest’ultimo - per l'appunto - quello più insidioso.

L’analisi della letteratura sull’argomento, evidenzia, sin dal primo *step*, una molteplicità di definizioni in relazione all’angolazione scientifica di riferimento, ma, allo stesso tempo, una confluenza delle stesse nel ritenerlo un “depositario spaziale” delle ripercussioni organizzative scaturienti dal connubio tra l’uomo agente e la superficie terrestre. Per cui, potremmo considerarlo come il risultato – in continuo moto evolutivo – del processo storico che definisce una società. Durante tale processo gli uomini, con le proprie culture, conferiscono al tratto della superficie terrestre antropizzato caratteristiche relazionali proprie.

Da un punto di vista terminologico, esso è definito come una regione geografica², in sostanza un'area spazialmente delimitata. Si tratta di una definizione prettamente fisica che racchiude le aree in una classificazione prettamente morfologica: territori montuosi, collinari, costieri, lacustri, fluviali, boscosi e pianeggianti.

Tale definizione, dunque, considera il territorio come la parte di un tutto, riconducendo l'area, lo spazio o la regione alla configurazione fisica che prevalentemente possiede. Secondo tale concezione, di conseguenza, si passa da un territorio ad un altro attraverso le cosiddette "regioni naturali"³. In realtà, la classificazione dei contesti territoriali cui riferiamo la nostra azione non sono basati soltanto su un criterio deterministico⁴, ma, la maggior parte delle volte lo spazio del nostro agire è delimitato dall'azione umana. "Per cogliere la natura di queste "delimitazioni antropiche", però, è bene volgere lo sguardo al significato etimologico della parola territorio. Così facendo, si apprende che il termine conduce al possessore della terra ed è pertanto ai "possessori della terra" e all'evoluzione storica delle relazioni tra le persone che la popolano che si devono le varie costruzioni territoriali nelle quali si colloca il nostro agire quotidiano"⁵ ovvero la creazione di entità territoriali quali comuni, province, regioni, stati, aree pubbliche, aree private sono legate ad esigenze di tipo insediativo, produttivo o comunitario.

² <http://www.treccani.it/vocabolario/territorio/>

³ Il territorio si presenta strutturato in una pluralità di regioni differenti a seconda che siano gli elementi fisici a prevalere su quelli umani o viceversa. Il termine "regione" (dal latino, governare, amministrare (<http://www.treccani.it/vocabolario/regione/>), in realtà, esprime significati diversi che sono cambiati nel tempo. In senso geografico indica un territorio che, per i suoi caratteri, si differenzia nettamente dal territorio circostante indipendentemente dalle sue dimensioni. Occorre osservare, però, che anche nel campo geografico la regione è stata definita con quattro diversi aggettivi: naturale, umanizzata, funzionale e sistemica. La regione naturale è intesa come uno spazio reso omogeneo dalla presenza di elementi fisici, la regione umanizzata viene definita come un territorio plasmato da abitudini e tradizioni culturali. La regione funzionale è concepita come un'area dominata da un centro di polarizzazione molto forte, infine, la regione sistemica si definisce come un sistema territoriale aperto cioè come un insieme di elementi fisici ed umani interconnessi in continuo movimento nel tempo (Formica, 1999).

⁴ Il determinismo è una corrente di pensiero positivista nata nel diciannovesimo secolo, secondo la quale "la realtà naturale [...] è una struttura stabile. La funzione, che fu considerata il prodotto della struttura stava a quest'ultimo come l'effetto stava alla causa. Siccome la causa non cambia neppure la struttura cambia" (Castiello, 2002, pp. 12-14).

⁵ <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid346729.pdf>

In merito alla letteratura specialistica sull'interpretazione del territorio, inteso come entità attiva sul piano socio-economico e geo-naturale, è, possibile inoltre, distinguere le analisi condotte in due macro aree di studio: discipline geografico-economiche e sociologiche (inerenti principalmente ai rapporti tra l'azione umana e l'ecologia) e quelle di derivazione economico-manageriale, orientate alla deduzione di principi di organizzazione e gestione di entità e culture varie (Barile, 2000).

Tale concezione è riscontrata anche nel lavoro di Storey (2001). Secondo l'Autore, esiste una divisione concettuale sul tema dovuta a differenti approcci disciplinari: quello biologico-genetico e quello socio-politico.

Le teorie biologiche e genetiche ritengono che la territorialità sia una caratteristica innata in tutte le specie e che le forme di comportamento territoriale siano, adunque, naturali. Contrariamente a queste teorie esiste un corpo disciplinare che rigetta la naturalizzazione della territorialità e suggerisce che il comportamento territoriale negli umani è un fenomeno che nasce dalla più ampia situazione socio-politica.

Tradizionalmente, la discussione sulla territorialità è stata portata avanti da biologi, antropologi e psicologi e, considerando il loro *background* culturale, non stupisce che le loro argomentazioni tendano a supportare l'idea che il comportamento territoriale sia legato alle dinamiche naturali. Da ciò emergono due posizioni chiave. La prima, è una prospettiva determinista⁶ la quale vede l'acquisizione del territorio come un fenomeno naturale. La seconda prospettiva, molto più sfumata, vede il comportamento territoriale in un'ottica comportamentalista non determinista⁷ (Morris, 1973, 1994; Dawkins, 1976).

⁶ Nella sua forma più cruda, il determinismo afferma che il bisogno di spazio è una caratteristica innata di tutte le specie, inclusi gli esseri umani. Quando i sostenitori di tali teorie suggeriscono che l'aggressività è un fenomeno naturale questo desiderio di spazio conduce naturalmente all'acquisizione di territorio usando un comportamento aggressivo, se necessario. C'è, poi, un impulso di difesa del territorio contro chi tenta di invaderlo (Lorenz, 1966).

⁷ Esiste una cospicua parte di pensiero nelle scienze umane che sostiene che i comportamenti umani non sono innati, ma sono fortemente condizionati (acquisiti) dalla società economica, sociale, politica e culturale nel suo complesso (Gottman, 1983; Sack, 1986). Gottman (1973) sosteneva che la territorialità si riferisce a "una relazione tra una comunità politicamente organizzata e lo spazio" (p. 1). Per Gottman il territorio rappresenta una porzione di spazio geografico sotto la giurisdizione di alcuni popoli, ma è anche un elemento di distinzione, di separazione dagli altri luoghi (p. 5). Pertanto, possiamo affermare che il territorio sia un'espressione del potere.

Due dunque sono i concetti legati alla territorialità. Il primo è quello che il territorio conferisce sicurezza ed il secondo che il territorio può garantire opportunità attraverso le organizzazioni economiche presenti su di esso⁸. Importante in tal senso la visione di Sack (1986) che ritiene il territorio come “un agente che controlla” (p. 33).

Nel tentativo di individuare una definizione univoca, possiamo ritenere valida la definizione di territorio come una confinata porzione di spazio occupata da una persona, da un gruppo, da un’economia locale o da uno stato, “esprimendo il senso di un gruppo o un concentrazione di persone o attività” (Agnew, 2000, p. 824). Motivo per cui, da un lato il territorio può essere visto come un semplice contenitore di attributi fisici, sociali, culturali, politici ed economici, ma, dall’altro è, senza alcun dubbio, una componente importante dell’identità locale. Come sostiene Soja (1971) esso rappresenta un collegamento tra società e spazio, si occupa primariamente dei suoi impatti sulle interazioni umane e dello sviluppo delle identità dei gruppi spaziali.

Volgendo lo sguardo alle specifiche discipline che propongono definizioni significative sull’argomento, si evidenzia la prospettiva degli studiosi delle strutture urbane che considerano infatti il territorio come un “prodotto dell’uomo”. “Il territorio non è lo spazio geografico né il suolo della pedologia, ma un soggetto vivente ad alta complessità, esito di processi coevolutivi sinergici fra insediamento umano (organizzato su basi culturali) e ambiente (organizzato su basi geologiche e biologiche) [...] Ogni territorio in quanto luogo incorpora dunque il concetto di tempo e di lunga durata, ha una identità, un’anima, un *genius*”⁹.

⁸ Il concetto ha origini antichissime se consideriamo che anche Platone ed Aristotele hanno affrontato il problema della sua definizione in funzione dell’organizzazione politica delle città-stato (*polies*). Ad esempio, per Platone il territorio era la terra che circondava la città e assicurava la sopravvivenza ai cittadini. Per cui esso doveva estendersi su uno spazio che desse vita ad uno Stato “ne grande, ne piccolo in apparenza, ma conveniente ed uno” (Repubblica, libro IV, cap. 3), ovvero una porzione di superficie terrestre che fosse bastevole a produrre i beni necessari al nutrimento dei cittadini che lo abitano. Esso doveva essere diviso tra loro e ognuno di essi vi doveva lavorare la sua parte. Tale definizione evidenzia il rapporto inscindibile tra abitante (cittadino) e territorio – rapporto di tipo olistico che viene presto ribaltato da Aristotele, il quale ritiene, al contrario, indispensabile la collaborazione tra territori in una visione di crescita politico-culturale degli uomini e dello Stato (Lizza, 2008).

⁹ Magnaghi, relazione tenuta al convegno internazionale organizzato dall’Università di Macerata: *Lo sviluppo in questione: le forme umane della trasformazione*, Falconara Marittima, 8/9 novembre 2006.

L'enunciato lascia intendere che nel momento in cui l'uomo stabilisce col territorio un legame "organizzativo" e "pianificatore", si sottintende l'esistenza di un rapporto relazionale con conseguenti effetti reciproci. In altri termini, in tale visione il territorio è considerato non nelle sue vesti tipologiche, ma come oggetto di costruzione.

Per i geografi, invece, il territorio è una porzione di spazio geografico abitata e dotata di una propria organizzazione umana e politica. Esso costituisce il supporto fisico del popolo che lo abita e che, in virtù della sovranità esclusiva esercitata dal suo governo, ad esso dà protezione (dalle pretese di altre comunità politicamente organizzate) e conferisce le basi per la costruzione della propria impalcatura economica, politica e sociale. Per Gottmann (1983), esso costituisce il "legame ideale tra spazio e politica" (p. 295). Per Formica (1999) è "uno spazio sociale che risulta diversamente strutturato in funzione di tre elementi: l'*attore*, costituito da una determinata comunità umana; la *finalità*, rappresentata dallo scopo che la comunità si prefigge nello sfruttare determinate risorse naturali, l'*azione sociale*, consistente nelle modalità che la comunità mette in atto nel perseguire il suo scopo e che possono variare notevolmente da una comunità all'altra in funzione di molti elementi di ordine culturale e politico (il corsivo è dell'Autore)" (Formica, 1999, p. 60).

Negli studi strategico-manageriali, invece, notiamo una "personificazione" del concetto di territorio, in quanto, quest'ultimo è considerato un attore ovvero un soggetto "a cui può essere riconosciuta una funzione imprenditoriale (Kirzner, 1973), volta alla massimizzazione del valore degli scambi" (Gilodi, 2004, p. 2). La definizione di territorio largamente condivisa – in questo ambito scientifico - è quella proposta da Caroli (2006). Egli sostiene che il territorio è "un sistema costituito da un insieme di attori e di risorse, sede di attività e relazioni e guidato [...] dal "sistema di governo" (pp. 19-20).

La definizione sottintende l'esistenza di due dimensioni: una spaziale e una temporale. La prima riguarda l'aspetto prettamente geografico che solitamente fa riferimento ad un luogo dai confini non sempre chiaramente identificabili, mentre, la seconda allude agli elementi materiali ed immateriali che personificano il territorio. Un contributo significativo, in aggiunta, per la definizione dell'oggetto indagato è

quello fornito dagli *economisti della prossimità*¹⁰, secondo questi ultimi il territorio non è un postulato, ma è un contesto in evoluzione in virtù dell'operato sinergico di soggetti economici ed istituzionali.

Nello specifico, questi attori possono appartenere al contesto locale e non; essere prossimi o lontani dal punto di vista geografico; essere impegnati, a diverso titolo, nelle relazioni di tipo organizzativo e nella risoluzione di problematiche economiche. Quanto detto spiega il motivo per cui l'estensione di un territorio non sarebbe determinabile a priori, ma solo in funzione dei soggetti coinvolti (amministratori pubblici, *manager*, attori vari) e dei processi di elaborazione di decisioni volte a conseguire una gestione ottimale del territorio, il suo sviluppo complessivo e nello specifico un vantaggio competitivo (Napolitano, 2000). Quanto affermato lascia però sottintendere un'eclissi della dimensione spaziale, che, invece, a nostro parere, non può essere relegata in una dimensione avulsa della realtà, in quanto fattore rilevante per l'esistenza e la consistenza del tessuto relazionale¹¹.

Sussiste, pertanto, un legame indissolubile tra organizzazione territoriale e scelte economiche nel duplice senso che nessuna corretta analisi ed interpretazione del territorio può prescindere dalla considerazione dei fattori economici che lo hanno influenzato e lo influenzano; così come nessuna scelta economica può prescindere dalla concreta situazione territoriale da cui essa scaturisce.

In ogni caso, i numerosi approcci interpretativi evidenziano che il ruolo del territorio ha assunto, negli anni, differenti significati. Da semplice oggetto "contenitore di risorse" ad "attore economico" partecipante, pertanto, non può essere immaginato come uno spazio da saccheggiare, ma l'ambito nel quale creare e diffondere benessere. Tale conclusione è stata largamente condivisa a partire

¹⁰ "Un movimento che si è sviluppato in Francia dagli inizi degli anni novanta collegato all'attività scientifica di un gruppo di 'economisti spaziali' interessati ai problemi dell'impresa e dell'organizzazione, che hanno fondato i propri studi «sull'idea diffusa che lo spazio non sia neutro e che non debba restare il parere povero dell'analisi industriale», in ciò esaltando il ruolo centrale rivestito dalle relazioni" (Calvosa, 2009, p. 41).

¹¹ Quando si parla di tessuto relazionale si indica l'interconnessione di attori, risorse e attività che occupano il medesimo spazio dando vita ad un determinato territorio. L'interazione tra i fattori (soggetti) ne determina la struttura sociale e produttiva e la conoscenza di tale interazione è fondamentale nel nuovo approccio al concetto di territorio, punto di partenza per l'elaborazione di strategie e politiche di sviluppo locale (Formica, 1999).

dall'accettazione dell'idea che esiste una significativa differenza nel produrre in un'area anziché in un'altra.

1.2. – *Evoluzione storica della relazione impresa-territorio*

Incentrando il discorso sulla relazione esistente tra lo spazio territoriale e le imprese che sono posizionate su di esso, bisogna dire che per una lunga fase storica il territorio è stato considerato come un supporto indifferenziato su cui si sviluppavano dinamiche e comportamenti localizzativi¹² di attività imprenditoriali ipotizzate come razionali e perciò “spiegabili e prevedibili” (Toschi, 1941; Bonetti, 1961; Mori, 1969; Losch, 1954). Tali comportamenti erano condizionati in grande misura dal parametro distanza e le imprese si localizzavano secondo regole identificabili (Formica, 1999). In questa ottica il territorio rimaneva un semplice “supporto” dell'impresa e scarsa o nessuna attenzione era assegnata alle analisi delle relazioni esistenti tra le due dimensioni.

Soltanto in seguito ad alcuni avvenimenti storici (crisi del fordismo e l'affermarsi dell'economia della conoscenza) hanno orientato alcuni studiosi verso metodologie di analisi più sensibili ai fattori sociali e culturali¹³ segnalando l'importanza delle relazioni tra impresa e territorio, in linea col nuovo orientamento scientifico che vede il territorio “protagonista” capace di attrarre imprese e contribuire al loro sviluppo. Da questo momento, la più parte degli studiosi condivide la concezione di territorio come *humus relazionale* nell'organizzazione e nello sviluppo del sistema economico.

In questa direzione, seguendo i dettami della teoria dei sistemi, in campo turistico, si è dato vita al modello del Sistema Locale Territoriale (SLoT) pensato come un ambito territoriale definito dalla rete di relazioni degli attori locali di quel determinato spazio geografico e connesso con reti di attori dell'ambiente o degli ambienti esterni (Dematteis-Governa, 2005). Il territorio così concepito consente di identificare gli *asset* intangibili utilizzando il concetto di *milieu*; il sistema territoriale

¹² La localizzazione indica la scelta da parte di un'impresa dell'area in cui sussistono le condizioni più adatte al suo insediamento (Formica, 1999).

¹³ Basti pensare alla nascita dei concetti di Etica e Responsabilità Sociale nell'Impresa (Sciarelli., 2007).

locale perciò si configura come il luogo di intersezione di relazioni tra istituzioni e attori – economici e sociali - e, a tal motivo, parte integrante del processo economico.

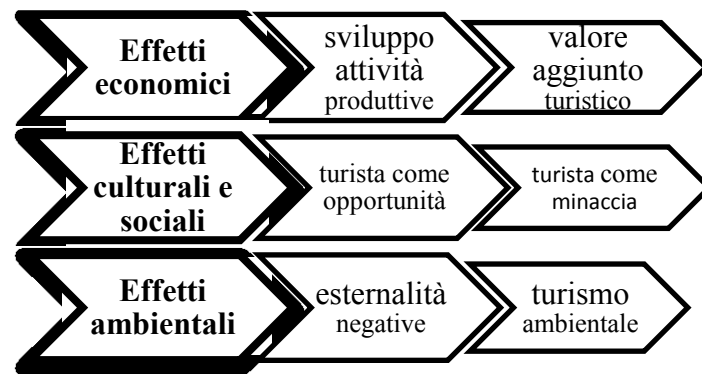
Nella fase storica di affermazione dell'economia della conoscenza¹⁴, le strategie delle imprese non sono più mirate alla realizzazione di economie di scala o di agglomerazione, ma si tende ad acquisire e condividere conoscenze e informazioni grazie all'esistenza del "capitale relazionale", ossia come lo ha definito per la prima volta Bourdieu (1985) - "*the aggregate of the actual or potential resources which are linked to possession of a durable network of more or less institutionalized relationship of mutual acquaintance or recognition*" (p. 248) – la commistione delle risorse reali o potenziali presenti in un determinato territorio che sono riconosciute e rese accessibili da un sistema di relazioni -più o meno istituzionalizzate.

In tal senso si dà maggiore attenzione alla prossimità relazionale che alla prossimità geografica, che in questo contesto, diventa elemento essenziale e caratterizzante il sistema.

Il discorso pone l'accento, pertanto, sull'importanza di creare e valorizzare un sistema di offerta che sfrutti le peculiarità territoriali, in termini di risorse locali, posizionamento, memoria storica e identità territoriale legate alla cultura e alle tradizioni dei luoghi, ma anche alle caratteristiche degli attori che popolano l'area territoriale.

¹⁴ In linea generale, possiamo parlare di economia della conoscenza ogni volta che ci troviamo di fronte ad un segmento del sistema economico in cui il valore economico (utilità per i soggetti economici) viene prodotto attraverso la conoscenza. In questi casi, il lavoro umano non trasforma la materia prima, ma - se è lavoro cognitivo - genera conoscenze innovative che, col loro impiego, saranno usate per trasformare la materia (con le macchine) e creare indirettamente utilità (Intervista al Prof. Enzo Rullani, <http://www.scarichiamoli.org/main.php?page=interviste/rullani>).

Fig 1.1 – Gli effetti del turismo sul territorio



Fonte: nostra elaborazione.

La breve analisi sulle relazioni tra attori e fattori che convivono in un determinato spazio giustifica l'attenzione degli studiosi dei sistemi turistici sull'argomento.

Il processo turistico è un fenomeno fortemente legato al territorio, sin nella sua definizione - *spostamento legato alla volontà di visitare un luogo o più luoghi* – si evince la necessità dell'esistenza di uno spazio geografico per poter parlare di tale fenomeno o - per essere più precisi - di più spazi: almeno uno di partenza e uno di destinazione.

Lo spostamento in una destinazione – difatti, presuppone che quest'ultima possieda caratteristiche, fattori o semplicemente realtà non riscontrabili nei luoghi di residenza. Quanto detto rende il fenomeno turistico strettamente correlato alle caratteristiche del territorio e, a sua volta, lo trasforma in una risorsa – più o meno competitiva – su cui gli operatori turistici possono investire per migliorare la loro *performance*.

Il legame tra il concetto di territorio ed il fenomeno turistico, inoltre, è riscontrabile nella natura stessa degli operatori che costituiscono la filiera, almeno di quelli che sono identificabili nella categoria dei produttori¹⁵ che nell'erogazione dei loro servizi sfruttano l'immagine del territorio.

Il binomio turismo-territorio, d'altronde, genera una relazione del tipo causa effetto. In quanto il primo termine – pur non potendo prescindere dal secondo –

¹⁵ Nella filiera gli "assemblatori" ovvero i *tour operator* e le agenzie di viaggio, per il ruolo che ricoprono, possono essere ritenuti meno legati all'identità del territorio.

influisce sulla componente spaziale in termini economici, culturali ed ambientali generando esternalità positive o negative (fig.1.1).

Il lavoro di ricerca pone l'accento sul fenomeno turistico come fattore di sviluppo locale e, pertanto, si preoccupa di indagare il legame tra gli attori economici e la risorsa territorio.

1.3. - La struttura del lavoro di ricerca

Il lavoro si propone di approfondire i modelli relazionali di natura sistemica esistenti tra le imprese turistiche presenti su determinati territori e gli organismi di *governance* che gestiscono questi ultimi. A ragion di ciò, ben si inserisce nel filone di studi sulle alleanze e sulle sinergie tra pubblico e attori privati e pone l'accento sulla dimensione locale degli effetti di tali iniziative di coordinamento, al fine di investigare il rapporto tra sviluppo territoriale ed imprese territorializzate¹⁶.

Pertanto, il lavoro mira a ridefinire l'interazione tra territorio, soggetti ed azioni (fig.1.2) attraverso un'analisi delle mutate forme interistituzionali di cooperazione in specifici sistemi territoriali.

Nello specifico, gli obiettivi della ricerca sono:

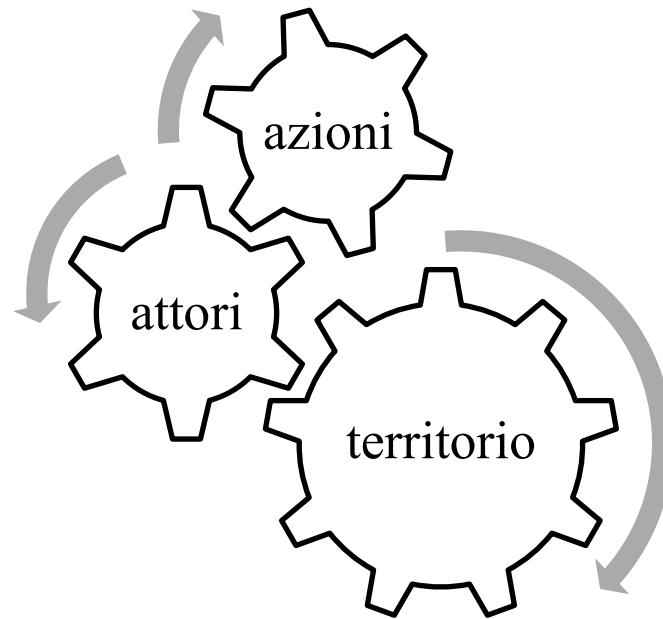
1. Approfondire, utilizzando appositi modelli teorici di riferimento, il rapporto esistente - in determinati contesti turistici - tra le imprese locali della filiera e gli Enti predisposti alla gestione del sistema turistico.
2. Far emergere il punto di vista dell'offerta riguardo le tematiche della progettualità e del coordinamento nell'area territoriale.
3. Da un punto di vista operativo, presentare la valutazione del territorio in una prospettiva comparativa tra le imprese calate nel *milieu*¹⁷ locale e l'organismo istituzionale preposto alla gestione.

La letteratura incrociata in materia può essere ricondotta a filoni di ricerche di matrice disciplinare differenti, anche se non necessariamente separati.

¹⁶ Riferite ad un certo territorio pertinente e specifico (Governa, 2003).

¹⁷ Il *milieu* è "un insieme di "prese", di potenzialità espresse da un determinato territorio che, per realizzarsi e porsi come risorse del processo dello sviluppo, devono essere riconosciute e colte dalla rete locale, espressione della soggettività sociale" (Governa, 2003, p. 144).

Fig 1.2 – Rapporto tra attori, territorio ed azioni nei sistemi territoriali



Fonte: nostra elaborazione.

Innanzitutto, è stato necessario ripercorrere l'evoluzione storica e settoriale del concetto di territorio per poter meglio definire le relazioni esistenti tra quest'ultimo e gli attori economici ivi presenti, ma anche tra i soggetti economici e istituzionali, in quanto, con l'evolversi delle dinamiche economiche mondiali, l'attenzione si è spostata dall'esigenza di una crescita globale alla richiesta di uno sviluppo locale dei sistemi urbani e territoriali.

Dopo un primo inquadramento concettuale, si è discusso sulle caratteristiche dei sistemi locali territoriali in quanto insieme di relazioni sociali volto alla conquista di autonomia, mettendo in valore le specificità locali.

La definizione della parte teorica è stata indispensabile per svolgere l'indagine empirica. Infatti, il concetto di sistema locale territoriale è stato utilizzato come linea guida per interpretare le dinamiche territoriali presenti in alcuni contesti turistici e ha permesso di concettualizzare la relazione esistente tra territorio, attori ed azioni e di comprendere come ai soggetti investiti del ruolo di *manager* d'area sia affidato il compito di costruire e diffondere l'identità del luogo attraverso delle azioni di coordinamento e coinvolgimento degli attori in essa operanti.

Gli anni di studio hanno permesso di constatare una generale e diffusa percezione di insuccesso degli *stakeholder* territoriali, difatti il lavoro ha tentato di verificare, attraverso una ricerca quantitativa (fig. 1.3, Corbetta, 1999), il grado di coordinamento e progettualità presente in aree in cui sono stati istituiti organi di governo con la specifica funzione di creare valore nel territorio e diffonderlo tra gli attori locali.

Fig 1.3 – Esempio procedura di ricerca quantitativa



Fonte: Corbetta, 1999, p. 83.

1.4. - Il modello teorico di riferimento

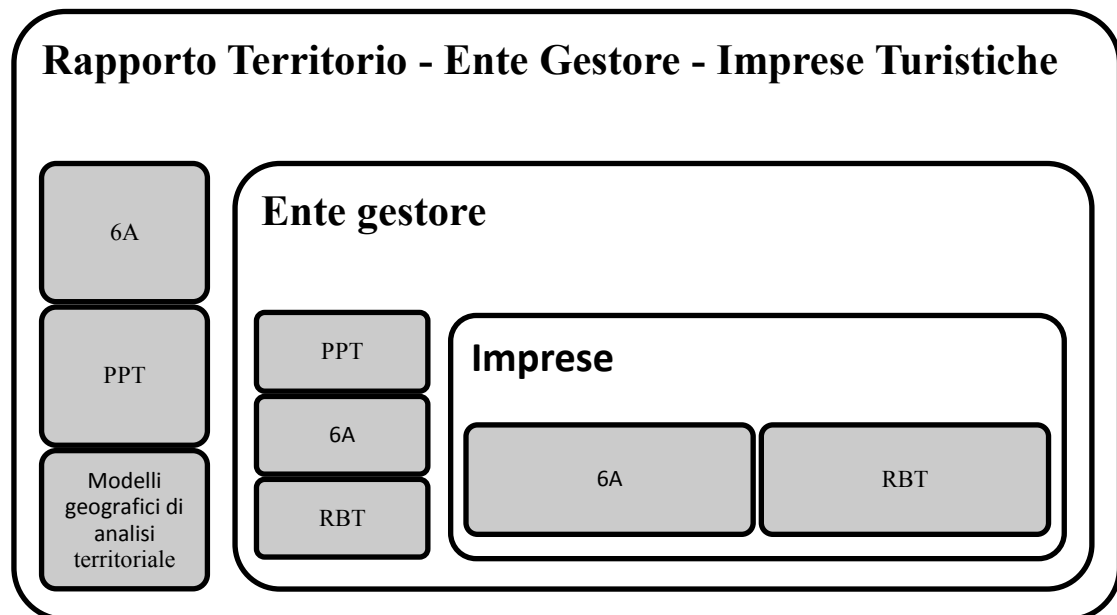
I *framework* teorici di riferimento appartengono a due filoni di studi: quello strategico-manageriale e quello delle scienze geografiche, anche se spesso alcuni vengono adoperati sia dai geografi che dagli aziendalisti (basti pensare al modello di Butler e a quello di Plog) e sono stati letti simultaneamente per interpretare comportamenti e percezioni dell'Ente Gestore e degli attori economici (figura 1.4).

Per quanto riguarda l'approccio aziendale, sono tre i modelli teorici utilizzati per la selezione delle aree territoriali, per l'analisi dei dati acquisiti e per l'interpretazione dei risultati: lo schema Prodotto-Progetto-Territorio (Rispoli-

Tamma, 1995; Della Corte, 2000, Franch, 2002, Martini, 2005, Sciarelli, 2007), il modello delle 6A (Della Corte, 2008; Della Corte-Sciarelli, 2012) e la teoria *Resource-Based* (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Per quanto riguarda quelli geografici sono stati presi in considerazione i modelli di analisi territoriale - adoperati sia nella prima fase della ricerca sia nell'interpretazione dei risultati - suddivisi a loro volta in modelli di mobilità (Toschi, 1941; Matley, 1976; Campbell, 1967), di origine-destinazione (Thuot, 1980; Lundgren, 1982) e di evoluzione (Plog, 1974; Miossec, 1977; Butler, 1980).

Fig 1.4 – Suddivisione delle aree di analisi secondo i modelli teorici adottati



Fonte: nostra elaborazione.

Il discorso si è focalizzato sulle forme di progettualità e le attività di coordinamento tra i soggetti territoriali pubblici e privati (Bramwell-Lane, 2000; Sciarelli, 1996, Sørensen-Torfig, 2005). Alla luce di queste considerazioni si è deciso di contestualizzare la ricerca attraverso un'analisi di tre concetti chiave:

- la percezione del territorio;
- le modalità in cui Enti e imprese si relazionano;
- le conseguenti azioni delle imprese.

1.5. - Le ipotesi della ricerca

Lo studio della letteratura in materia e la ricerca empirica condotta su 66 aziende turistiche ubicate su quattro aree protette nazionali ha portato a formulare le seguenti ipotesi da verificare:

I Ipotesi: *Le imprese turistiche maggiormente soddisfatte dalle attività condotte dall'Ente Gestore dell'area protetta hanno una percezione di un più elevato grado di sviluppo turistico dell'area.*

II Ipotesi: *Il giudizio di soddisfazione fornito dalle imprese turistiche sull'efficienza dell'Ente Gestore è influenzato anche da altri fattori di contesto.*

III Ipotesi: *La differenza della lettura del profilo del Parco fra l'Ente Gestore e gli operatori turistici locali viene influenzata sia dall'organizzazione territoriale sia da come l'impresa decide di competere al suo interno.*

IV Ipotesi: *La scelta di prediligere la promozione autonoma in contesti sistemici potrebbe dipendere dal considerare inefficienti gli organi a ciò preposti e dal non ritenere i partenariati di natura pubblico-privata uno strumento adeguato per comunicare il valore del prodotto offerto – in una visione user-based.*

1.6. - L'operativizzazione delle ipotesi e la metodologia di raccolta dei dati

A seguito della formulazione delle ipotesi della ricerca si è individuato il modo per poter rispondere a queste ultime secondo il protocollo suggerito dalla metodologia di Corbetta (1999).

Volendo indagare – come si è detto – sulle relazioni tra soggetti territoriali, territorio e azioni, si è scelto di studiare le percezioni e le relazioni esistenti in aree

territoriali geograficamente ben definite gestite da organismi *ad hoc*, in cui è presente il fenomeno turistico. Pertanto, il lavoro è orientato all'esclusiva analisi dell'offerta ed è stato suddiviso in due *step* procedurali.

Il primo è consistito nella predisposizione di un questionario semi-strutturato da sottoporre agli Enti Gestori di alcune aree protette. Una volta predisposto, secondo due criteri – uno metodologico e l'altro pragmatico (rispondenza ai requisiti del modello PPT e disponibilità dei soggetti a rilasciare l'intervista) – si è proceduto a contattare ed intervistare gli Enti Gestori delle seguenti aree protette: Parco Nazionale Cinque Terre (Liguria), Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi (Veneto), Parco Nazionale del Vesuvio (Campania), Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e degli Alburni (Campania). Conclusa la prima fase della ricerca empirica si è proseguito alla predisposizione di un nuovo questionario, in questo caso strutturato, da somministrare alle imprese turistiche presenti nell'area (strutture alberghiere, extralberghiere, ricettive ed altre). I questionari, prima di essere somministrati, sono stati revisionati grazie ai rilievi e alle osservazioni di un *panel* di soggetti costituito da accademici e da esperti del settore.

La raccolta dei dati è durata circa 5 mesi, da settembre 2013 a gennaio 2014. Per quanto riguarda le imprese il periodo di alta stagione non ha agevolato il compito, motivo per cui l'acquisizione delle osservazioni è avvenuta principalmente dal mese di settembre a quello di gennaio; invece, gli Enti Gestori dei Parchi nazionali sono stati contattati in precedenza, a partire dal mese di settembre.

1.7. - *L'analisi dei dati rilevati e la loro discussione*

I dati raccolti sono stati oggetto di due tipologie di analisi, una prettamente descrittiva mirata ad identificare il comportamento e la percezione degli individui osservati - selezionati in maniera puramente casuale - e quindi, ad individuare le principali caratteristiche del campione e l'altra finalizzata alla discussione delle ipotesi.

I dati sono stati descritti non facendo riferimento alla media aritmetica, ma alla deviazione *standard*, in modo tale da illustrare meglio la variabilità dei dati a seconda delle aree indagate.

Fig 1.5 – Mappa del lavoro di ricerca



Fonte: nostra elaborazione.

La seconda tipologia di analisi è stata adoperata allo scopo di individuare eventuali correlazioni tra le variabili selezionate per poter adeguatamente rispondere alle ipotesi della ricerca.

Ciò è avvenuto utilizzando due strumenti di analisi: il modello di regressione lineare semplice (I ipotesi) e quello di regressione lineare multipla (II, III e IV ipotesi).

1.8. - *I limiti e gli spunti per ulteriori ricerche*

Diversi sono i limiti del presente studio; alcuni sono legati alla struttura del processo di analisi, altri derivano dalla specifica implementazione dello stesso.

Per ciò che attiene al disegno della ricerca, il limite principale riguarda i soggetti indagati. Difatti, il lavoro è stato articolato sullo studio e sull'analisi del comportamento di sole due classi di *stakeholder* territoriali: Enti Gestori ed imprese turistiche, nello specifico gli operatori della ricettività e della ristorazione.

Da ciò si evince che:

- non sono stati considerati tutti gli attori che concorrono alla creazione del prodotto turistico;

- non è stata considerata la prospettiva della domanda turistica;
- non sono state rilevate le posizioni degli *stakeholder* distali.

Inoltre, bisogna considerare che il disegno della ricerca mira a studiare la percezione dei soggetti indagati e non elementi tangibili e di conseguenza oggettivamente verificabili. Per tale motivo, l'analisi andrebbe condotta nuovamente sugli stessi soggetti per accertare l'affidabilità delle informazioni ottenute (*test retest reliability*¹⁸).

Il principale limite specifico legato all'implementazione del progetto di ricerca è dato dalla numerosità delle osservazioni che:

- non consente di analizzare i dati in *cluster* legati allo specifico Parco o alla tipologia di impresa;
- pur rispettando i requisiti del limite centrale, non raggiunge la quantità necessaria per ottenere risultati altamente significativi.

Tali limiti suggeriscono le modalità per poter espandere e rafforzare il progetto di ricerca¹⁹.

Il primo obiettivo è quello di incrementare il numero delle osservazioni sia inserendo altre aree naturali protette sia aumentando le interviste all'interno di quelle già indagate nel disegno iniziale.

Inoltre, si ha intenzione di migliorare il protocollo di ricerca inserendo progressivamente le valutazioni degli attori che completano la mappa degli *stakeholder* d'area.

¹⁸ *Test-retest reliability is a statistical technique used to estimate components of measurement error by repeating the measurement process on the same subjects, under conditions as similar as possible, and comparing the observations* (<http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-survey-research-methods/n581.xml>).

¹⁹ L'elaborato si considera come un primo lavoro di ricerca nell'ambito di un progetto di più ampio respiro che prevede un'analisi dettagliata degli *stakeholder* territoriali.

Capitolo 2 – I modelli teorici

2.1. I modelli geografici di analisi territoriale

Allo scopo di individuare le caratteristiche del fenomeno turistico esistente in determinati contesti (città, destinazioni, distretti turistici ecc.) è possibile prendere in considerazione alcuni modelli teorici elaborati da geografi, in particolare i modelli di mobilità (Toschi, 1941; Matley, 1976; Campbell, 1967), quelli di origine destinazione (Thurot, 1980; Lundgren, 1982) e quelli di evoluzione (Plog, 1974; Miossec, 1977; Butler, 1980)²⁰. Le scienze geografiche si sono dedicate con riconosciuto ritardo allo studio del fenomeno turistico soprattutto in relazione alle trasformazioni spaziali poste in essere da quest'ultimo, difatti come sostiene Zabbini (2007) “per molto tempo le pubblicazioni geografiche hanno riguardato principalmente monografie descrittive, approfondimenti tipologici e studi dettagliati di alcune regioni, che non analizzavano in alcun modo gli impatti territoriali e/o socio-culturali del fenomeno” (p. 3).

Un primo tentativo di deduzione metodologica sull'argomento è stato formalizzato da Toschi (1941) che introduce un modello sulla configurazione spaziale del turismo distinguendo tra regioni attive “... di densa popolazione, con alto grado di sviluppo civile, intensa vita urbana, industriale e commerciale, con paesaggio naturale uniforme, con climi estremi o lungamente rigidi, piovosi, nebbiosi, povere di storia” (Zabbini, 2007, p. 3) e passive o recettive “...con paesaggio vario, accidentato e frastagliato, con clima mite o secco, con popolazione varia per razza, costumi, tradizioni, ricche di storia...” (Zabbini, 2007, p. 3). Dalla distinzione già si rileva una particolare attenzione alle tipicità locali legate alle risorse e alla cultura. Alla fine degli anni Settanta sono stati introdotti un cospicuo numero di modelli legati ai concetti di *origine*, *collegamento* e *destinazione*. Di qui in avanti gli studiosi di

²⁰ Anche se saranno considerati soltanto i modelli che tengono conto delle caratteristiche dell'offerta turistica, in quanto il lavoro di tesi mira a cogliere le relazioni esistenti tra attori economici ed istituzionali presenti in aree turistiche naturali, per dare maggiore organicità ed esaustività al paragrafo sui modelli teorici geografici, si analizzano anche gli schemi di analisi territoriale *user oriented*.

geografia del turismo scelgono specifici paradigmi interpretativi per condurre le loro ricerche.

2.1.1 - I modelli di mobilità

I modelli di mobilità turistica pongono le basi sui concetti di “spostamento” e di “collegamento”. Un esempio significativo è quello costruito da Mariot (Matley, 1976; Pearce, 1989; Zabbini, 2007) (figura 2.1) che individua tre possibili percorsi di collegamento tra la residenza abituale (origine) e un centro turistico (destinazione): di accesso, di ritorno e ricreativo. I primi due, che possono anche coincidere, consentono di accedere ai luoghi in alternativa, i turisti possono optare per il percorso ricreativo, che, pur essendo talvolta più lungo, offre l’opportunità di godere delle risorse ricettive e ricreative delle località intermedie²¹. Col modello studiato da Campbell (1967) si distingue la configurazione spaziale generata da un turismo itinerante da quella generata da un turismo stanziale. Lo studioso etichetta i turisti secondo le variabili spostamento/staticità del viaggio distinguendo in tal senso il *ricreazionista* dal *vacanziera* e ancora gli ultimi due dal *vacanziera-ricreazionista* (Tab. 2.1).

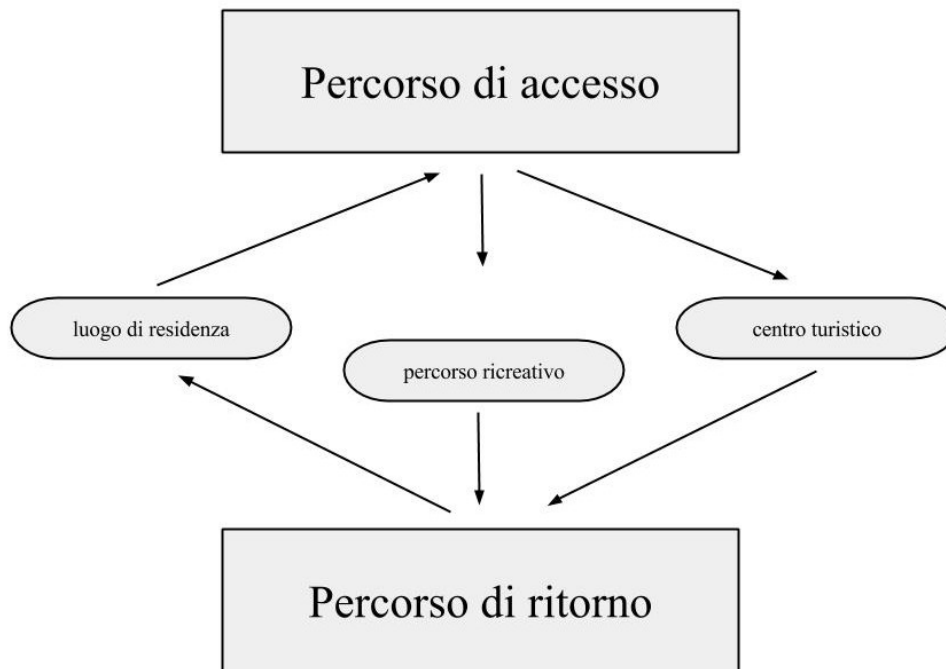
Tab 2.1 – Modello di Campbell

Turista	Caratteristiche	Configurazione spaziale
Ricreazionista	Particolare importanza all'attività ludica e ricreativa	Radiale – dal centro urbano verso destinazioni accessibili che rientrano in una soglia predefinita
Vacanziera	Particolare importanza allo spostamento e al tragitto	Lineare – seguono solitamente le arterie autostradali anche su lunghe distanze
Vacanziera-Ricreazionista	Particolare importanza agli spostamenti prediligendo la permanenza in una “base” turistica	Ibrida – in quanto è un connubio tra quella lineare e quella radiale

Fonte: nostra elaborazione.

²¹ www.federica.unina.it/economia/geografia-economica-turismo/struttura-spazi-turistici/

Fig 2.1 – Modello di Mariot



Fonte: nostra elaborazione da Zabbini, 2007, p. 4.

2.1.2 - I modelli origine-destinazione

Dagli anni Sessanta i geografi promuovono la diffusione di numerosi modelli spaziali per la maggior parte legati alla sequenza origine-destinazione²² che considera le destinazioni, a seconda dei casi, sia punti di partenza che di arrivo.

Il modello di Thurot (1980) descrive i rapporti tra domanda e offerta turistica e fra turismo interno e turismo internazionale (figura 2.2), egli ipotizza tre differenti sistemi nazionali A, B e C, all'interno dei quali si ha domanda ed offerta turistica, interna ed internazionale. Ciò non significa altro che: parte della domanda prodotta dal paese B sarà soddisfatta dalle sue stesse strutture, mentre la parte rimanente si riverserà su A e C. Analogamente, parte della domanda di A sarà diretta verso B (e C), divenendo quest'ultima sia una destinazione internazionale sia generatrice di viaggi internazionali. C fornisce, invece, il caso del paese che non genera flussi turistici internazionali, ma riceve turisti interni e dai paesi A e B. E' l'ipotesi di un

²² *Origin-linkage-destination system* (Pearce, 1949).

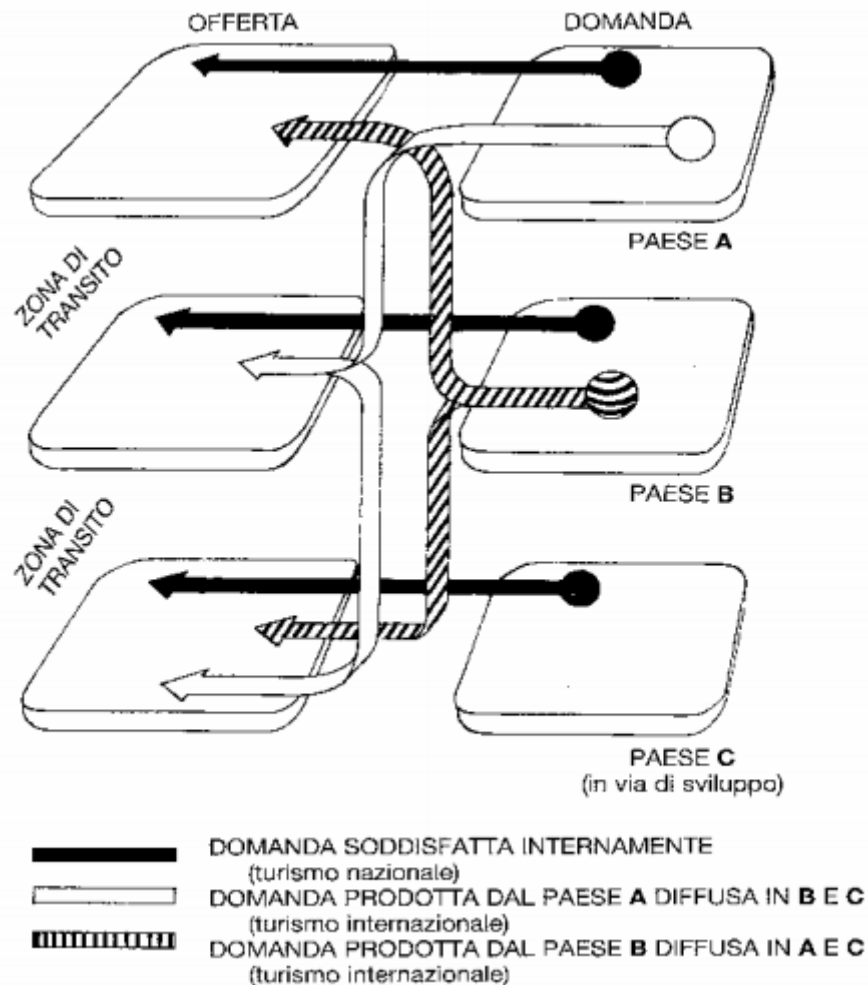
paese in cui il basso tenore di vita non permette di creare consistenti flussi di turismo internazionale oppure di un paese che vincola, per motivi politici o economici, i viaggi all'estero.

Uno studio più mirato è invece quello di Lundgren (1982), il quale focalizza la sua ricerca sul ruolo dei luoghi piuttosto che dei paesi, interessandosene essenzialmente come destinazioni. Identifica in tal modo una "gerarchia della circolazione" in base al "grado di reciproca attrazione di viaggio" dei differenti siti. L'Autore, per effettuare un'analisi corretta, utilizza anche altri importanti parametri: la centralità geografica relativa, gli attributi geografici di un luogo (attrazioni) e la capacità dei luoghi di offrire i servizi richiesti dai flussi turistici all'interno della loro economia locale o regionale, dando vita alla seguente classificazione:

1. Destinazioni metropolitane che sono caratterizzate da una posizione geografica centrale, hanno reciproche relazioni di grandi traffici ed inoltre fungono sia da aree generatrici sia da destinazioni.
2. Destinazioni urbane periferiche che rispetto alle destinazioni metropolitane hanno minor popolazione, funzioni meno importanti, ma tendono comunque ad avere un flusso regolare di turisti;
3. Destinazioni periferiche rurali che hanno funzioni meno importanti e dipendono da un ambiente geograficamente più esteso, in grado di richiamare turisti grazie ad un'offerta paesaggisticamente diversificata. Queste aree normalmente ospitano una popolazione ridotta e sparsa.
4. Destinazioni in ambienti naturali. Solitamente questi luoghi sono lontani dalle aree generanti, tipicamente urbane, hanno basse densità di popolazione e spesso devono rispondere a rigide regole di gestione, come accade per i parchi, le riserve e le aree protette. Secondo Lundgren (1982) il sistema economico locale è da ogni punto di vista inesistente e tali aree non possono essere considerate destinazioni turistiche.

Tale classificazione, soprattutto per quanto riguarda l'ultimo punto, ovvero l'analisi delle destinazioni naturali, andrebbe aggiornata.

Fig 2.2 – Rappresentazione schematica fenomeno turistico in diversi Paesi



Fonte: Zabbini, 2007, p. 9

2.1.3. - I modelli di evoluzione

I modelli che hanno ottenuto maggior riconoscimento nella letteratura sull'argomento, nel senso che sono stati maggiormente utilizzati come riferimenti teorici anche in altre discipline, sono quelli di evoluzione, nello specifico quello di Plog (1974), quello di Miossec (1977) e quello di Butler (1980).

Il modello di Plog definito "psicografico" è basato sull'analisi dei parametri della tipologia dei turisti che popolano una destinazione²³, analizza la personalità del turista individuandone tre tipologie: psicocentrici, allocentrici e mediocentrici. Secondo tale interpretazione, lo sviluppo e la maturità di una destinazione sono

²³ Il modello di Plog (1974), partendo dalla domanda turistica è inserito nell'elaborato unicamente per completezza espositiva.

valutabili sulla base della popolazione turistica che ospita. Pertanto, la presenza di allocentrici è sintomo di scarso sviluppo e corrisponde alla fase di scoperta o al più di coinvolgimento; all'aumentare dei visitatori mediocentrici si assiste alla massificazione del prodotto turistico, mentre la comparsa dei primi psicocentrici potrebbe segnalare il consolidamento dell'offerta. Infine, quando i mediocentrici sostituiscono quote rilevanti di turisti psicocentrici è prevedibile un declino o declassamento della località.

Fig 2.3 – Caratteristiche delle due principali figure psicografiche

Cosa preferiscono i turisti PSICOCENTRICI:	Cosa preferiscono i turisti ALLOCENTRICI:
<ul style="list-style-type: none"> • mete conosciute legate al <i>relax</i> • destinazioni vicine ai luoghi di residenza • strutture turistiche non standardizzate • atmosfere familiari e protettive • pacchetti <i>all inclusive</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • mete non turistiche da scoprire • destinazioni lontane dai luoghi di residenza • strutture turistiche non standardizzate • atmosfere e culture diverse • organizzazione flessibile del viaggio

Fonte: Rielaborazione da Plog, 1974.

Particolare attenzione è data al modello dinamico di Miossec (1977). Quest'ultimo spiega l'evoluzione strutturale di una regione turistica attraverso il tempo e lo spazio, includendovi l'analisi dell'impatto sul territorio.

In particolare, il modello dinamico elaborato dallo studioso francese propone una regionalizzazione turistica per stadi di sviluppo, avvalendosi di una eccellente sintesi corografica.

Infatti, al momento è ritenuto il modello più ricco e completo di analisi territoriale, in quanto, è quello che offre una valida concettualizzazione del processo di sviluppo turistico; Beech e Chadwick (2006) – parlando dell'idea sviluppata da

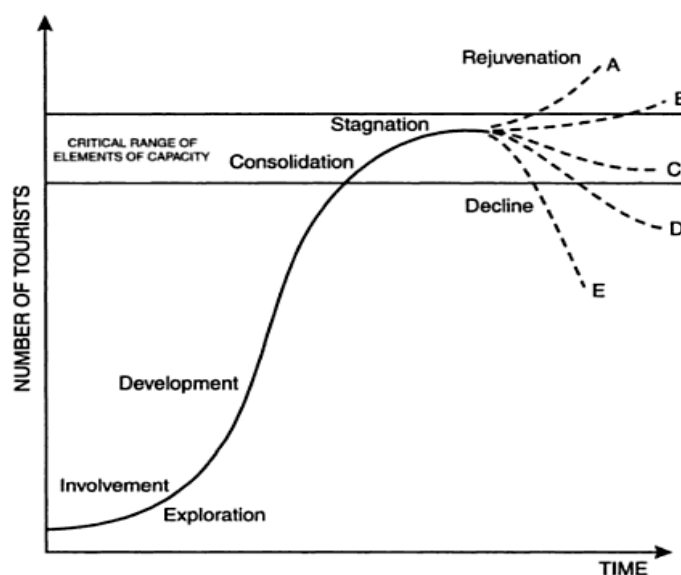
Miossec – affermano che lo sviluppo di una destinazione non è solo influenzato dal turista, ma anche dagli effetti che il loro comportamento ha sul territorio e sugli attori al suo interno.

Per il suo carattere generale, il modello trova riscontro applicativo in un'ampia casistica, dalle destinazioni storiche ai centri in via di sviluppo.

Miossec (1977) sostiene che il processo di regionalizzazione turistica, per stadi di sviluppo, è orientato dall'interazione dei comportamenti dei turisti e dei residenti, nelle loro proiezioni territoriali, cui sottendono i gestori dell'offerta turistica e gli enti pubblici o privati preposti; per tale motivo esamina l'interazione di quattro elementi chiave, applicabili a diverse scale, “la destinazione e le sue caratteristiche”, “il ruolo dei trasporti”, “il comportamento dei turisti”, “il ruolo dei *decision maker*” e “i residenti della destinazione” in cui si configurano meccanismi di progressiva conquista del territorio da parte del settore turistico rappresentabili in una crescente gerarchizzazione, strutturazione e relativa evoluzione percettiva.

Il modello Butler (1980) si inserisce tra quelli di evoluzione vi è anche quello di che analizza il ciclo di vita di una destinazione ispirandosi alla teoria del ciclo di vita del prodotto, infatti, l'Autore sostiene che anche per una località turistica è possibile individuare un'ipotetica traiettoria evolutiva (fig.2.4).

Fig 2.4 – Ciclo di vita di una destinazione turistica



Fonte: Butler, 2006, p. 5.

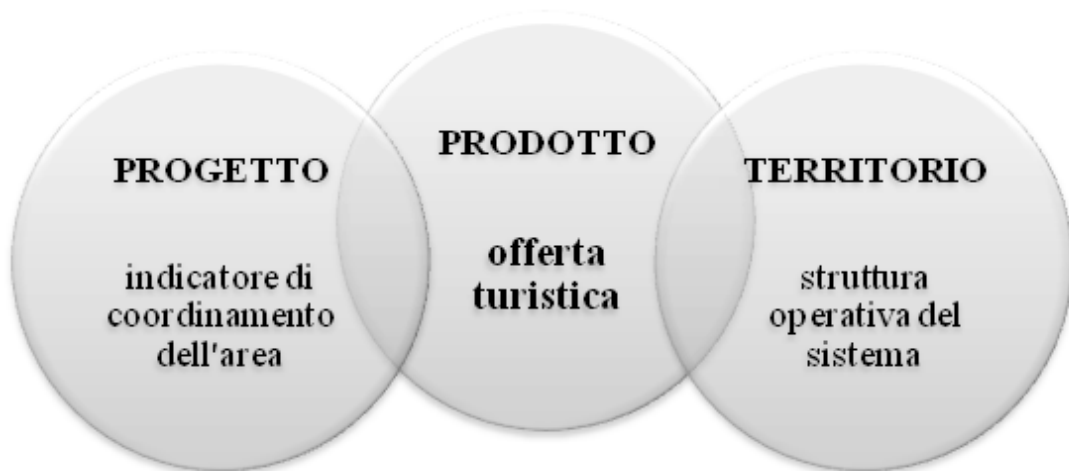
Questo modello definisce sei fasi di sviluppo aventi varie componenti della domanda e dell'offerta, con distinte configurazioni dello spazio turistico e con differenti esigenze d'immagine e valorizzazione delle risorse²⁴.

2.2.- Il framework “Prodotto-Progetto-Territorio”

Il modello Prodotto-Progetto-Territorio (PPT) (fig.2.5) (Sciarelli, 2007) si presta all'analisi di eterogenei contesti turistici grazie al supporto di tre fattori di osservazione, per l'appunto il prodotto, la progettualità ed il territorio.

Tale schema è difatti utilizzato per individuare, definire, descrivere ed interpretare un sistema turistico locale²⁵ e la sua completezza permette di leggere e mettere a confronto realtà caratterizzate da forme e stadi di sviluppo differenti.

Fig 2.5 – Sintesi del modello PPT



Fonte: nostra elaborazione.

Nel dettaglio le tre dimensioni dello schema fanno riferimento a:

²⁴ Il modello di Butler, seppur presenta dei limiti (riguardo le fasi successive allo sviluppo della destinazione e il concetto di sostituibilità delle attrattive), si mostra come un ottimo strumento di previsione per lo sviluppo delle stazioni di recente realizzazione.

²⁵ I Sistemi turistici locali rappresentano un caso di partenariato per lo sviluppo locale fondato sul principio della “corresponsabilizzazione” ovvero l’associazione simultanea di diversi soggetti interdipendenti in uno stesso ambito di intervento per il perseguimento di uno scopo comune, che è lo sviluppo turistico del territorio di riferimento (De Salvo, 2010).

1. **PRODOTTO:** è l'esperienza di turismo -o un'articolazione di esperienze- sistematicamente offerta grazie alla presenza nell'area di un insieme di risorse e di attori.
2. **PROGETTO:** è l'insieme delle attività o delle iniziative poste in essere dagli attori economici e/o istituzionali locali che evidenziano la volontà di valorizzare il contesto in chiave "sistemica".
3. **TERRITORIO:** si concreta nella presenza di elementi materiali ed immateriali che definiscono l'area oggetto di studio.

Nell'analisi risulta di fondamentale importanza la coesistenza dei tre fattori su indicati, anche se è pensabile una loro differente manifestazione o esplicitazione.

A livello concettuale, il collante tra le tre unità di analisi è il concetto di "sistema" che nel lavoro di ricerca può essere acquisito secondo tre impostazioni metodologiche.

La prima considera che ogni realtà che si intende studiare sia considerata un sistema, la seconda presuppone che solo un'attenta analisi può permettere all'osservatore di definire la realtà oggetto di studio un sistema.

Infine, la terza impostazione metodologica assume per vero che l'area in analisi sia un sistema, pertanto sia studiata "come sistema".

Il lavoro si focalizza sulle ultime due impostazioni in quanto la ricerca è stata posta in essere proprio per indagare il grado di coordinamento e progettualità di contesti territoriali turistici (anche se in vari stadi evolutivi, come vedremo di qui a breve) che sono i indicatori dell'esistenza di una realtà sistemica.

2.3. - Il destination's framework: 6A

Per analizzare dettagliatamente una destinazione turistica ovvero i fattori materiali e immateriali che rientrano nei limiti territoriali della sua identificazione spaziale, si adopera il noto modello delle 6A (Della Corte, 2008; Della Corte-Sciarelli, 2012), che prende in considerazione sei elementi indispensabili per far sì che un territorio sia considerato una destinazione.

Nello specifico:

- *Access*, l'accessibilità nel senso logistico del termine, pertanto, sia verso la *destination* -facilità nel raggiungerla- sia all'interno della stessa – mobilità nell'area.
- *Attractions*, elementi di attrazione che attirano i visitatori nella destinazione con particolare riferimento ai fattori propri della località, pertanto, in questo caso si fa riferimento al grado di turisticizzazione delle risorse *in loco*;
- *Accommodation*, insieme delle strutture ricettive – alberghiere, extralberghiere ed altre tipologie – che rendono fruibile la destinazione;
- *Amenities*, si tratta di servizi di carattere ludico che concorrono alla formazione di formule integrate di offerta (ristoranti, *shopping center*, locali notturni ecc.) e, per quanto non spingono il turista a scegliere la destinazione, che possono agire sull'incremento del soggiorno;
- *Ancillary services*, i servizi complementari, in tal caso, si riferiscono alle attività volte alla fruizione “organizzata” delle risorse: attraverso *tour*, escursioni e visite guidate;
- *Assemblage*, tale attività condotta dagli attori locali a diversi livelli e di diversa natura ha lo scopo di connettere gli elementi che concorrono a formare il prodotto “destinazione” (Rispoli-Tamma, 1995; Della Corte, 2000, 2009, 2012; Franch, 2002; Martini, 2005).

Il modello spiega con esattezza in che modo fattori di contesto e risorse locali – intrinsecamente legate al territorio – artefatte dall'uomo o frutto di memoria storica, rendono uno spazio attrattore incondizionato di domanda. Difatti, l'analisi prende in considerazione non solo gli elementi tipici di un processo turistico, ma anche quelli di contesto e mostra come solo l'attività di coordinamento, sinergicamente innescata da Enti, attori e comunità, possa garantire un vantaggio competitivo alla destinazione. Il modello delle 6A, per tale motivo, considera gli elementi in una logica sistemica di tipo aperto (Della Corte, 2009).

2.4. - *Gli stakeholder locali*

Quanto detto, evidenzia che sono numerosi i soggetti che agiscono nei processi di creazione del valore dei sistemi turistici (Clarkson, 1995), indipendentemente dal ruolo che essi rivestono o dalle relazioni che instaurano sul territorio.

In questo modo, il sistema può essere interpretato come un insieme di relazioni fra l'insieme di attori che operano al suo interno, facendo riferimento alla visione allargata della teoria degli *stakeholder*²⁶ (Freeman, 1984; Donaldson-Preston, 1995).

In particolare, si considerano portatori di interesse “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objective*” (Freeman, 1984, p.46).

Fra i molteplici criteri di classificazioni dei gruppi di *stakeholder* si considera quella riportata da Sciarelli (2012):

- *Primari e secondari* (Clarkson, 1995), secondo cui i portatori di interessi sono suddivisi in funzione dell'importanza che essi hanno per l'azienda;
- *Interni, esterni o distali* (Sirgy, 2002) o *interni, contrattuali o pubblici* (Werther e Chandler, 2006), suddivisi in relazione al loro posizionamento rispetto ai confini dell'organizzazione aziendale;
- *Normative o derivate* (Phillips, 2003), classificazione di natura etica.

Gli elementi costitutivi una destinazione, come abbiamo visto nel modello delle 6A, sono: le risorse – materiali ed immateriali presenti sul territorio – e gli attori turistici o locali che, a loro volta, si classificano in attori sociali, istituzionali ed economici racchiudibili in un'unica etichetta: gli *stakeholder* territoriali.

Focalizzando l'attenzione sul ruolo delle imprese turistiche, bisogna sottolineare che queste ultime assumono particolare rilevanza nella definizione del contesto in cui sono inserite, soprattutto quelle che presentano un forte legame

²⁶ A seconda della concezione, più o meno allargata, per *stakeholder* si intende colui che ha un interesse nei confronti dell'azienda (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991).

identitario col territorio e, pertanto, spesso interagiscono e influiscono sulla definizione dell'indirizzo strategico attuato dal *pilotage* d'area.

A dimostrazione di quanto appena detto, possiamo affermare che esistono località ad alto potenziale di risorse locali, non considerabili “destinazioni di successo” in quanto non adeguatamente valorizzate dalle imprese locali (Della Corte-Migliaccio-Sciarelli, 2007).

2.5. - L'offerta turistica

Il discorso fin qui condotto ha analizzato il sistema territoriale nella sua totalità, considerandolo come un prodotto turistico, un “*bundle of utilities*” (Penrose, 1959; Della Corte, 2009) fortemente dipendente dalle risorse del territorio (naturalistiche, artistico-culturali, enogastronomiche ecc.), dalle competenze delle imprese turistiche locali e di quelle che, pur non appartenendo alla filiera, operano nella destinazione.

Come abbiamo visto nel modello delle 6A, esistono numerosi fattori che fanno riferimento agli attori economici che contribuiscono a definire il prodotto turistico: le strutture di ospitalità, le strutture ricettive, le attività commerciali (quelle che completano l'offerta turistica) e gli assemblatori che acquisiscono importanza in relazione al grado di organizzazione turistica esistente nell'area (Della Corte, 2009).

Il ruolo dei diversi attori varia a secondo della tipologia della destinazione, degli *standard* qualitativi dell'offerta turistica locale, dello stadio evolutivo in cui si trova la località.

Nel momento in cui gli attori mostrano un elevato grado di coordinamento danno vita a sistemi di offerta turistica integrata che vengono comunemente definiti - nella letteratura in materia - con gli acronimi di SLOT e STL²⁷.

Il Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) è “un'insieme di attività e sistemi di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentano un

²⁷ I termini SLOT e STL, pur avendo diverse definizioni, vengono utilizzati come sinonimi basandosi sull'analisi degli stessi elementi: territorio, offerta integrata e sistema di attori (Della Corte, 2009).

sistema di ospitalità specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locale (Rispoli-Tamma, 1995, p. 41). Secondo quanto affermato dagli studiosi, si presuppone che in un territorio – con caratteristiche storico, culturali o naturali di rilevanza – esista un gruppo di operatori che operino sinergicamente per raggiungere un obiettivo condiviso: rendere il territorio competitivo.

In quest’ottica si ritiene rilevante sia il ruolo degli attori economici sia quello degli attori sociali ed istituzionali che contribuiscono alla caratterizzazione del prodotto offerto. A rigor di logica, per far sì che il sistema funzioni correttamente è indispensabile che gli *stakeholder* abbiano la medesima percezione del territorio ovvero ritengano di valore gli elementi che lo contraddistinguono.

Difatti, la fase empirica – che muove dai principi teorici del *destination management* – è volta esattamente ad analizzare la percezione della competitività del territorio dal punto di vista di:

- Enti preposti alla gestione del territorio
- imprese ubicate nel contesto che, a ragione di ciò, mostrano maggiore affinità col territorio: imprese ricettive (alberghiere ed extra-alberghiere) ed imprese della ristorazione.

Quanto detto esclude dall’analisi dell’offerta gruppi di *stakeholder* di fondamentale rilevanza ovvero la *community* e gli attori economici meno legati ai processi territoriali, pertanto imprese di settori differenti ed imprese di assemblaggio.

2.6. - Modelli di governance territoriale nel turismo

Dopo aver abbondantemente analizzato il concetto di territorio e aver rilevato il forte e complesso legame che si istaura tra esso e gli attori economici e istituzionali presenti su di esso (fig. 2.6), spostiamo l’attenzione sui modelli teorici di riferimento che sottendono alla gestione territoriale in ambito turistico in chiave sistemica.

Le aree a vocazione turistica esigono modelli di *governance*²⁸ differenti rispetto a quelli utilizzati in altri contesti, possiamo dedurre che il motivo risieda nella necessità di costruire un sistema di offerta volto a soddisfare *stakeholder* che abitualmente non risiedono sul territorio. Difatti, nel momento in cui un consistente numero di *client* valutano uno spazio territoriale – con le sue peculiarità (materiali o immateriali) – di valore (Peteraf-Barney, 2003) e, in aggiunta, lo stesso genera autonomamente flussi turistici in entrata (Cooper et alii, 2002; Della Corte, 2009; Della Corte-Sciarelli, 2012), esso può essere definito una *destination* ovvero un prodotto “*designed to meet the needs of the tourist*” (Della Corte-Sciarelli, 2003, p. 3) e può essere studiato come un sistema.

Il discorso sulla *governance*²⁹, fa riferimento a quelle azioni poste in essere da Enti di natura pubblica e privata diversa, se non contrapposta, da quella messa in atto dal Governo (*government*). Pertanto, l’aspetto più significativo è l’acquisizione di potere decisionale e partecipativo da parte di soggetti “non istituzionali” che svolgono un ruolo attivo nella definizione delle scelte e delle azioni di interesse collettivo implementate dall’organo di *pilotage*.

A rigor di logica, l’attività di assemblaggio è considerata il fattore strategico precipuo tra quelli costituenti la destinazione, a motivare ciò la presenza di un consistente numero di studi – in ambito strategico-manageriale (Rispoli-Tamma, 1995; Della Corte, 2000, 2009, 2012; Della Corte-Sciarelli, 2003; Franch, 2002; Martini, 2005) – che mostrano l’importanza degli organi di coordinamento e di gestione nello sviluppo di aree turistiche, indipendentemente dalla loro forma giuridica.

Va anche detto che, formulare una politica per la gestione turistica di un territorio significa stabilire obiettivi specifici, volti a soddisfare la pletora di esigenze degli attori interessati al processo innescato. Tale prospettiva, in primo luogo,

²⁸ Possiamo considerare la *governance* come sinonimo dei “*new modes of planning*, cioè una modalità di coordinamento delle dinamiche economiche e sociali che si basa sul coinvolgimento e sulla partecipazione di una molteplicità di attori” (Governa, 2004, p. 1).

²⁹ Col termine *governance* territoriale (o urbana) si intende la “capacità di integrare e di dare forma agli interessi locali, alle organizzazioni, ai gruppi sociali e, d’altra parte, in termini di capacità di rappresentarli all’esterno, di sviluppare strategie più o meno unificate di relazione al mercato, allo stato, alle altre città e agli altri livelli di *government*” (Le Galès, 1998, p. 79).

richiede l'identificazione degli "interessi" e, di conseguenza, anche dei vincoli che potrebbero compromettere la realizzabilità delle scelte politiche e strategiche e, in seguito, un'appropriata messa a punto e un'efficace attuazione di specifici programmi operativi, volti, in parte, ad attenuare i vincoli precedentemente individuati. Tale processo diviene operativo grazie all'azione degli organi di governo, su diversa scala, e all'iniziativa privata.

In pratica, la logica sistemica può essere innescata secondo due modelli direzionali: dal basso verso l'alto (*bottom-up*) o dall'alto verso il basso (*top-down*), pertanto, o dagli attori economici locali o dagli organi istituzionali (Franch, 2002).

In questo ultimo caso si può trattare di organi di gestione territoriale previsti dal sistema giuridico nazionale (Stato, Regione, Comuni), di altri Enti di competenza territoriale (agenzie, aziende di promozione o altri enti di coordinamento) o, ancora, di Enti predisposti ad organizzare in maniera competitiva l'offerta turistica locale, basti pensare alla figura del *Destination Management Organization* (DMO).

La letteratura in materia sostiene che, in molti casi, per gestire in maniera adeguata una destinazione turistica, ma soprattutto per garantirle un vantaggio competitivo sostenibile, è necessaria una efficace ed efficiente struttura organizzativa come il DMO, che non sostituisce gli organi di governo istituzionali o le forme di partenariato pubblico-privato nelle scelte gestionali, ma assume il ruolo di guida nei processi di gestione e commercializzazione del territorio³⁰.

Difatti, molti sostengono che, in alcuni casi, gli organi ufficiali di gestione non riescano a svolgere azioni di tutela, soprattutto in contesti locali caratterizzati dalla presenza di imprese dall'esiguo taglio dimensionale, in questa prospettiva risultano più efficienti i gruppi di categoria che si pongono come "ordito di *institution multilevel*" (Albertini-Pilotti, 1966, p. 154).

³⁰ In tale contesto, anche la *community* può essere considerata un attore privilegiato nei rapporti di partenariato, in quanto, è stato dimostrato che in alcuni casi partecipa attivamente alla operativizzazione dei piani turistici locali (Murphy, 1988).

2.6.1. - *Le caratteristiche e le strategie dei modelli di governance*

Le organizzazioni di governo delle *destination* possono essere diverse, nella forma giuridica ed anche nella loro natura organizzativa e manageriale (Bellagamba-Brunetti-Pencarelli-Vigolo, 2007).

Il WTO (2004) propone una classificazione che si basa sull'ampiezza territoriale della competenza delle diverse organizzazioni:

- *National Tourism Authorities* (NTA) o *National Tourism Organisations* (NTO), responsabili della promozione turistica a livello nazionale;
- *Regional, provincial or state DMO* (RTO), con una competenza regionale o provinciale;
- *City DMO*, concentrate su città o piccole aree geografiche.

La classificazione risponde ad una logica di governo dello sviluppo territoriale che vede diversi livelli di competenze integrarsi nella gestione della promozione turistica. Si passa dal livello nazionale a quello locale, più specifico. Ciò sta a dimostrare la molteplicità dei livelli di responsabilità che partecipano al processo di sviluppo del turismo e, anche, l'eterogeneità dei modelli di DMO che possono trovare riscontro nella realtà e che, a causa di ciò, potrebbero provocare una moltiplicazione delle iniziative locali o, al contrario, delle lacune organizzative.

Un aspetto di centrale interesse è il concetto di *partnership* tra attori pubblici e privati nel governo della destinazione. Come rilevano gli studiosi in materia (Tamma, 2002, Della Corte, 2009, Governa, 2004), l'interpretazione classica, che vedeva attribuire al pubblico il compito di regolare e promuovere il turismo ed al privato quello di produrre i servizi turistici³¹, è ampiamente superata. La realtà mostra che i modelli di governo si orientano verso forme di accordi pubblico-privati dove la cooperazione avviene a più livelli e dove anche la funzione di spinta iniziale del processo di sviluppo della *destination* spesso è opera congiunta di istituzioni ed imprese secondo le linee guida della decentralizzazione dei poteri statali e dello

³¹ Data l'importanza e la complessità del fenomeno si riteneva lo Stato l'unico organismo a poter guidare, nel quadro di una politica globale, lo sviluppo turistico (Grasselli, 1989).

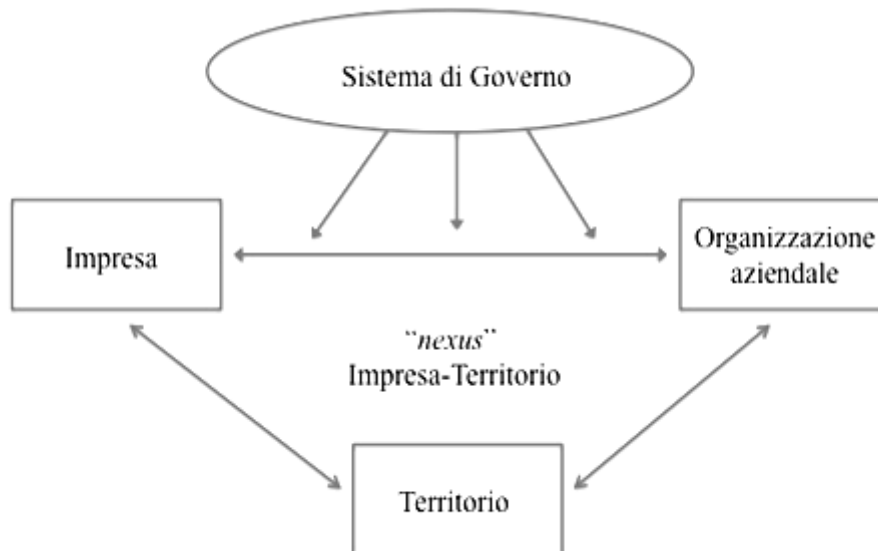
spostamento del baricentro decisionale ai livelli inferiori (Bagnasco-Le Galès, 1997, Governa, 2004, Stoker, 2000).

In tale scenario, le strategie messe in atto dall'Ente di gestione approvate e supportate dalle operazioni degli attori economici (e volendo della comunità locale) sono le seguenti:

- impulso alla creazione e all'innovazione;
- creazione delle condizioni di contesto;
- scelte, regolamentazione e politiche di sviluppo;
- sostegno all'imprenditorialità.

Ciò avviene attraverso la predisposizione di "piani strategici per il territorio" (Borgonovi, 2001) – che sono il risultato dell'azione congiunta del soggetto ordinatore (Ente *pivot*), di uno o più soggetti coordinatori (solitamente Associazioni di Categoria o Camere di Commercio) e uno o più soggetti proponenti (*stakeholder* territoriali).

Fig 2.6 – Nexus Territorio-Imprese-Governance



Fonte: nostra elaborazione da Dicken, 2011.

Quanto detto, sui tratti distintivi dei modelli gestionali può essere racchiuso nei seguenti punti chiave:

- Flessibilità
- Partenariato
- Volontà di partecipazione

Riassumendo, in linea prettamente teorica, è evidente che il ruolo dell'intervento pubblico incoraggia la creazione di condizioni favorevoli per i soggetti che operano nel contesto e si differenzia in funzione della capacità di elaborare “piani strategici per il territorio” capaci di attrarre risorse generando opportunità economiche (Borgonovi, 2001), ma, non può essere considerato come attore esclusivo delle scelte legate allo sviluppo dell'area in termini turistici, proprio perché, come afferma Tamma (2002) non esiste “un soggetto che in astratto possa essere candidato a rappresentare il centro di riferimento, l'autorità in grado di regolare e coordinare lo sviluppo della destinazione” (p. 33) proprio in virtù delle specificità territoriali legate alle tipologie di attori – in tal caso economici – da coordinare; sempre Tamma (2002) afferma che, ad esempio, risulta forzata un'azione di *Destination management* in aree in cui è assente una logica relazionale.

In definitiva, per quanto teoricamente si ritenga vincente l'idea di un coordinamento pubblico-privato, risulta difficoltoso metterlo in pratica per diverse ragioni: innanzitutto, per la difficoltà di individuare un *goal* comune tra gli attori partecipanti alle fasi deliberatorie e, in secondo luogo, per la diversa percezione delle risorse presenti sul territorio che sono alla base della identificazione delle scelte strategiche. Ciò spiega la possibile esistenza di un *gap* percettivo dell'area tra imprese e organi gestori che impedisce una completa sinergia tra le parti (Walzer, 1996).

2.7 - Gli Enti Gestori nei sistemi turistici

La normativa nazionale non prevede l'implementazione di prestabiliti modelli gestionali da applicare ai territori turisticamente sviluppati o in via di sviluppo, possiamo affermare, al contrario, che, in materia turistica, vige una forma di autoregolamentazione e che le ridotte formule di partenariato pubblico-privato di

successo, riscontrabili sul territorio nazionale, sono ascrivibili a scelte e pressioni di natura privata.

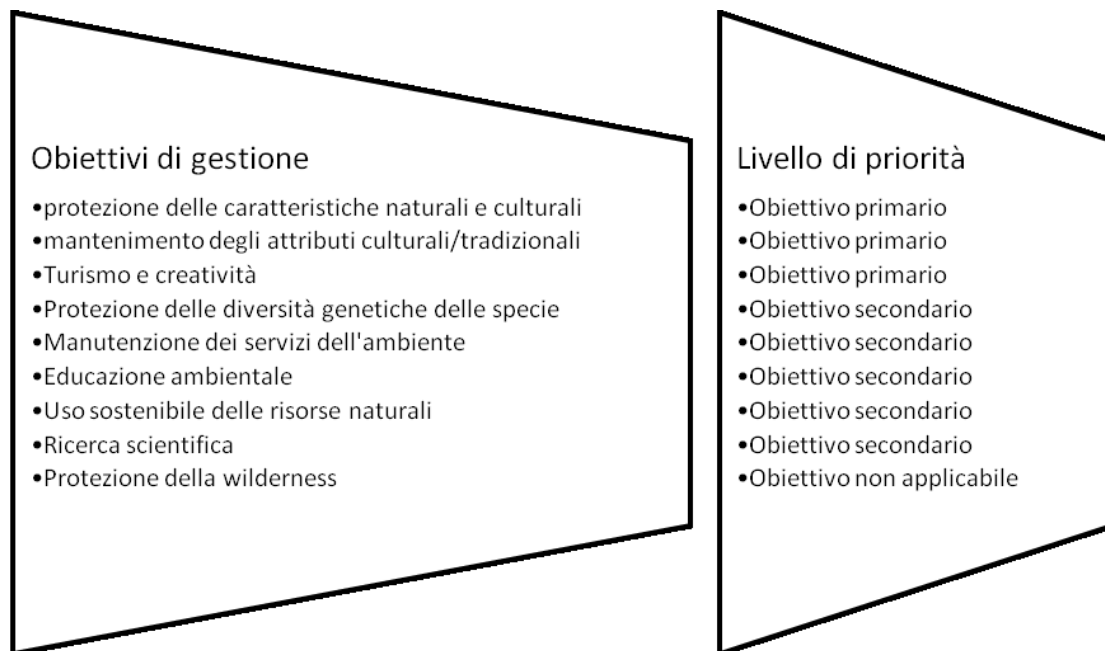
Invece, un buon esempio di *governance* territoriale “regolamentata” - di tipo “*top down*” - è riscontrabile nella gestione delle aree naturali protette, queste ultime, in ragione di quanto precedentemente detto, possono essere agevolmente etichettate come *destination*, almeno quelle che per la peculiarità delle loro risorse e la rarità del loro contesto riescono a generare “in maniera del tutto autonoma” flussi di domanda in entrata.

La nascita di Enti creati *ad hoc* per gestire tali aree non è riconducibile alla presenza *in loco del* fenomeno turistico, bensì è spiegabile in virtù dell’esigenza di conservare e preservare l’ambiente naturale da forme aggressive di turismo. Allo stesso tempo, va rilevata la portata innovativa della loro istituzione – avvenuta nel 1991³² – ad essi vengono affidati non solo compiti volti alla salvaguardia delle risorse naturali, ma indirizzati verso la promozione sociale e culturale delle popolazioni residenti all’interno dell’area protetta e nei territori immediatamente adiacenti. Pertanto, viene promosso lo sviluppo economico e sociale dell’area attraverso lo svolgimento di attività compatibili, “finalizzate al miglioramento della vita socio-culturale delle collettività locali e di miglior godimento del parco da parte dei visitatori” (art. 1, L. quadro 394).

E’ evidente come negli anni è andata maturando una generale inversione di tendenza ovvero la peculiarità dell’aspetto naturale viene ricongiunto a quello culturale come elemento integrante della biodiversità stessa (fig. 2.7) mentre si perde l’obiettivo di protezione della *wilderness* che caratterizzava i Parchi di prima generazione.

³² L’“area protetta” in termini istituzionali nasce nel 1991 con la legge quadro n. 394, dopo un lungo (quasi un secolo) ed articolato dibattito culturale sul tema. La legge sancisce i principi fondamentali per la gestione e l’istituzione delle aree protette individuandone tre tipologie: parchi nazionali, parchi regionali e riserve naturali (terrestri, fluviali, lacuali e marine).

Fig 2.7 – Titolo V della Legge Quadro sulle Aree Protette Nazionali



Fonte: nostra elaborazione da Philips, 2002.

Il riconoscimento giuridico di queste aree ha contribuito alla crescita esponenziale di territori protetti, infatti a partire dall’inizio degli anni Novanta si è riusciti a superare l’obiettivo 10%³³ (prefissato nel 1980). Rispetto allo 0,6% di territorio sottoposto a tutela negli anni Sessanta, oggi l’Italia vanta un incremento che ha portato quasi il 12% del suolo nazionale a configurarsi come area protetta (Cassola 2005).

Al momento, in Italia, il numero totale delle Aree Protette è di 1211, di cui 24 Parchi nazionali, 152 Parchi regionali, 30 Aree marine protette, 147 Riserve statali, 418 Riserve regionali, 126 appartenenti al circuito Rete Natura 2000 e 314 aree protette classificate come “Altre aree protette” (www.parks.it).

2.8. - *La Resource-based Theory*

Per poter comprendere quali sono le strategie che le imprese turistiche devono adottare per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile si possono utilizzare i

³³ La cosiddetta “sfida del 10%”, con la quale ci si riferiva all’obiettivo di raggiungere una dimensionalità delle aree protette pari al 10% del territorio nazionale entro il 2000, venne lanciata nel corso di un importante convegno tenutosi a Camerino nell’ottobre del 1980 dal titolo “Strategia 80 per i Parchi e le riserve d’Italia” (Cassola 2005, p. 47).

postulati della *Resource Based Theory* (Wernefelt, 1984; Barney, 1986, 2006) che partono dallo studio di Penrose (1959), secondo la studiosa l'impresa può essere considerata "un fascio di risorse" da cui trarre il suddetto vantaggio.

Tale modello, oltre a chiarire le strategie poste in essere dalla singola azienda, può essere utile per analizzare i modelli di *governance* territoriale (Della Corte-Migliaccio-Sciarelli, 2007).

La teoria parte dall'idea che l'individuazione delle caratteristiche delle risorse, rappresenti la base per scegliere su quali fattori costruire le proprie strategie in modo da competere con successo. Pertanto, più le risorse si presentano di valore, rare e inimitabili e maggiormente, il vantaggio competitivo dell'impresa perdura nel tempo (Wernefelt, 1984; Rumelt, 1991). In merito a ciò va detto che esistono diverse categorie di risorse³⁴: finanziarie, fisiche, umane ed organizzative (Hitt-Ireland, 1986). Le risorse finanziarie comprendono tutte le diverse fonti di finanziamento che le aziende possono utilizzare per formulare ed implementare strategie, le risorse fisiche comprendono la tecnologia utilizzata dall'azienda, gli impianti e i macchinari, l'ubicazione geografica e l'accesso alle materie prime. Le risorse umane comprendono la formazione, l'esperienza, l'equilibrio, l'intelligenza e la perspicacia dei singoli *manager* e dei dipendenti aziendali (Becker, 1964) ed infine quelle organizzative che comprendono caratteristiche di gruppi di individui a differenti livelli (gestionale, amministrativo, operativo ecc). Alla luce di ciò acquisisce particolare importanza il concetto di "competenza"³⁵, attributo gestionale che consente di comprendere il motivo per cui aziende con gli stessi obiettivi e con le stesse risorse possano ottenere risultati differenti.

³⁴ Le risorse, in senso economico, sono costituite da tutti gli elementi dell'ambiente fisico che assumono carattere di utilità per soddisfare i bisogni fisiologici e spirituali dell'uomo e per alimentare, quindi, le attività produttive. Come sostiene Formica (1999) "Non tutte le risorse sono utilizzabili dall'uomo. Molte di esse restano allo stato potenziale e non vengono sfruttate, o perché non si possiedono i mezzi tecnici per valorizzarle, o perché non si ha la convenienza economica, o perché non se ne conoscono le reali applicazioni. Le risorse, allora, diventano riserve quando l'uomo è in grado di poterle utilizzare in modo economicamente conveniente (pp. 22-23). Per quanto riguarda, invece, le risorse aziendali si fa riferimento a tutte le attività, le capacità, le competenze, i processi organizzativi, le caratteristiche aziendali, le informazioni, le conoscenze controllate dalle aziende al fine di migliorare efficacia ed efficienza della propria *performance* (Della Corte-Sciarelli, 2006).

³⁵ La capacità dell'impresa di sfruttare le risorse, e le loro combinazioni, tramite i processi organizzativi per raggiungere uno scopo desiderato (Amit-Schoemaker, 1993).

Difatti, secondo la letteratura in materia, non è necessario possedere le risorse, ma è possibile dotarsene in vario modo: reperirle sul mercato, svilupparle nei confini dell'area competitiva ed, infine, acquisirle attraverso processi relazionali.

Si è scelto di porre particolare attenzione all'ultima soluzione -essendo quella più congeniale all'analisi dei sistemi turistici-. L'impresa facendo questa scelta si relaziona con altri soggetti economici per usufruire, attraverso accordi e alleanze, dei benefici di risorse di cui non detiene la proprietà (Ireland-Hitt-Vaidyanath, 2002).

Tale strategia diventa predominante per le imprese turistiche in quanto, spesso, le risorse di cui esse necessitano per costruire un'offerta competitiva non sono riproducibili o acquisibili sul mercato, ma appartengono al territorio, di conseguenza, sono gestite da organismi istituzionali.

In questa ottica si considerano fondamentali le forme di partenariato di natura pubblico-privata.

2.8.1. - *Il VRIO framework*

In un'ottica *Resource-based* è possibile utilizzare un modello di analisi, il VRIO, che individui con esattezza, attraverso un'analisi dettagliata dei punti di forza e quelli di debolezza aziendali, le risorse su cui investire per definire un adeguato piano strategico. L'impresa, attraverso il modello teorico, analizza il valore, la rarità, l'inimitabilità e la capacità organizzativa delle risorse in suo possesso e/o a cui può liberamente accedere³⁶.

La prima domanda permette all'impresa di separare le risorse che sono potenzialmente utilizzabili per raggiungere un vantaggio competitivo da quelle che non lo sono; si ha così che le risorse di valore sono quelle che permettono all'impresa di cogliere un'opportunità nell'ambiente o di annullare una minaccia³⁷.

³⁶ “1. Valore: le risorse e le capacità aziendali consentono di rispondere alle minacce e alle opportunità ambientali?; 2. Rarità: la risorsa è attualmente controllata solamente da poche aziende concorrenti?; 3. Inimitabilità: le aziende che controllano questa risorsa devono sopportare uno svantaggio di costo per ottenerla o svilupparla?; 4. Organizzazione: le altre politiche e procedure aziendali sono organizzate per consentire lo sfruttamento delle sue risorse di valore, rare ed inimitabili?” (Barney, 2006, p. 123).

³⁷ Secondo alcuni studiosi, l'analisi sul valore delle risorse è complementare a quella delle minacce e le opportunità ambientali esterne all'azienda basata sul paradigma struttura-condotta-performance (Barney, 2001).

In particolare Barney (1991, p. 106) sostiene che le risorse possono essere considerate di valore solo quando permettono all'impresa di sviluppare e implementare percorsi strategici che aiutino a raggiungere più elevati livelli di efficienza e/o di efficacia.

La seconda domanda permette di valutare quanto sia disponibile la risorsa analizzata, dato che al crescere della sua diffusione si rende più difficile utilizzarla come base per conseguire un vantaggio competitivo.



La terza domanda permette di valutare se la risorsa può essere facilmente ottenuta dai concorrenti che decidano di utilizzarla o se essi possono riuscire a sostituirla, senza perdita di efficienza, con altre risorse in grado di assolvere alla stessa funzione.

L'ultimo quesito sull'organizzazione assume particolare rilevanza. Una risposta negativa a quest'ultimo comporterebbe la vanificazione dell'importanza delle risposte precedenti, qualora fossero state positive.

Ciò spiega il motivo per cui l'organizzazione è considerata il requisito fondamentale per sfruttare a pieno il potenziale competitivo della risorsa.

Il risultato di questa analisi deve essere valutato secondo il modello VRIO presentato nella figura 2.8 permette di collegare le risposte alla situazione concorrenziale dell'impresa e al successivo andamento economico.

Fig 2.8 – VRIO FRAMEWORK

Una risorsa o una capacità è...					
Di Valore?	Rara?	Costosa da Imitare?	Sfruttata dalla organizzazione?	Conseguenze competitive	Risultati economici
No	—	—	No	Svantaggio Competitivo	Sotto la media
Si	No	—	 	Pareggio Competitivo	Nella media
Si	Si	No		Vantaggio Competitivo Temporaneo	Sopra la Media
Si	Si	Si	Si	Vantaggio Competitivo Sostenibile	Sopra la Media

Fonte: Barney, 1996 , p. 163.

L'applicazione di tale modello ad un'area territoriale è volta a garantire un vantaggio competitivo territoriale sostenibile, che può essere raggiunto soltanto con la presenza di una relazione di valore³⁸ tra gli organismi di *governance* e gli attori economici locali.

In definitiva tale modello gestionale è utilizzato dalle imprese per individuare le risorse su cui costruire il proprio piano strategico; motivo per cui, in tale processo diventa indispensabile considerare oltre ai fattori di contesto anche il *target* di riferimento. Secondo quanto sostenuto da Barney e Peteraf (2003): “*the Economic Value created by an enterprise in the course of providing a good or services is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise*” (p. 314).

Pertanto, l'RBT deve essere letta non considerando solamente il possibile vantaggio competitivo, ma anche il valore economico della risorsa dato dalla differenza tra i benefici percepiti dalla clientela e i costi sostenuti dall'impresa; in definitiva, gli attori economici decidono di programmare le proprie azioni individuando le risorse che pensano o ritengono siano percepite di valore dalla loro clientela.

2.8.2 - Focus sull'analisi VRIO di un sistema turistico locale

Applicando la teoria della *Resource-based* e le implicazioni sul valore economico ad un contesto territoriale a vocazione turistica possiamo effettuare le seguenti considerazioni su di esso:

- propone prodotti turistici eterogenei, pertanto, accoglie segmenti di domanda differenziati;
- consente l'attuazione di logiche sistemiche di natura territoriale, settoriale o intersettoriale.

Per tale ragione, è di fondamentale importanza per le imprese di questo settore segmentare il mercato. I principali parametri di segmentazione sono quelli

³⁸ “L'interazione tra le imprese e il governo della destinazione rimanda ad una progettualità condivisa tra gli attori, allo scopo di integrare l'offerta e valorizzare le risorse locali, e ai soggetti preposti alla guida e alla realizzazione di tale progettualità” (Sciarelli, 2007, p. 14).

demografici e ubicazionali, quelli economici, quelli socio-culturali e psico-grafici ed infine, quelli comportamentali (Della Corte, 2009) che conducono alle classificazioni mostrate in tabella 2.2.

Tab 2.2 – Criteri di segmentazione del mercato turistico e relazioni con l’organizzazione dell’offerta

PER MOTIVAZIONE	PER MODALITÀ DI REALIZZAZIONE	PER TIPOLOGIA	PER DESTINAZIONE	PER CANALE DISTRIBUTIVO
LEISURE	GRUPPI	SINGOLO SERVIZIO	DESINTAZIONE UNICA VS MULTI-DESTINAZIONE	INTERMEDIAZIONE CLASSICA
VACANZE CULTURALI; VACANZE RICREATIVE; VACANZE SPORT; CROCIERE; AGRITURISMO; VIAGGI PER RELAZIONI SOCIALI; VACANZE “SALUTE”				TOUR OPERATOR; ADV OUTGOING; ADV INCOMING; TOUR ORGANIZER
BUSINESS	INDIVIDUALI	SEMI INCLUSIVE	SHORT VS LONG DISTANCE	INTERMEDIAZIONE INTERNET-BASED
CONGRESSUALE; AFFARI; VIAGGI “INCENTIVE”; VIAGGI “EDUCATIONAL”				PORTALI WEB; GDS; CRS; DMS; SITI WEB SINGOLE COMPAGNIE
		ALL INCLUSIVE		

Fonte: propria elaborazione da Della Corte, 2009, p. 14.

Quella che risulta di maggiore interesse nella configurazione dell’offerta è sicuramente la classificazione motivazionale che suddivide la clientela in due macro gruppi: *business* e *leisure*. Nel primo gruppo rientrano coloro che si spostano dalla residenza abituale per motivi lavoro (congressi, *educational trip*, *incentive trip* ecc.), mentre il secondo – segmento *leisure* – include i turisti che si spostano per motivi di piacere. I segmenti più noti sono: culturale, naturalistico, sportivo, enogastronomico, di salute, religioso ecc.

Alle su elencate categorie spesso se ne aggiungono altre, in ragione della diversificazione dell’offerta turistica, spesso soltanto come nicchie di forme già

esistenti. Tra queste possiamo ricordare il geoturismo o l'agroturismo, entrambe varianti dell'ecoturismo che rientrano nel più ampio segmento del turismo naturalistico. E' chiaro, tuttavia, che più si nidifica la clientela più esistono forti interrelazioni tra i gruppi.

Per quanto riguarda, invece, la considerazione sull'attività di *partnership*, abbiamo affermato che la RBT la considera come una possibile alternativa all'utilizzo di risorse non acquisibili sul mercato. Pertanto, potremmo affermare che tale competenza può essere considerata contestualmente una risorsa; ne consegue che se gli accordi e le alleanze risultano di valore, non comuni e difficilmente imitabili, l'impresa può fondare il suo progetto strategico di lungo periodo su tali peculiarità.

Nel settore turistico, in particolare nell'ambito dei sistemi territoriali, l'aggregazione si presta come un'ottima opportunità per superare il limite dimensionale che spesso caratterizza le imprese della filiera. In questo senso, spesso si dà vita ai cosiddetti "sistemi connessi o integrati" (Della Corte-Sciarelli, 2006).

La proliferazione di accordi tra imprese della filiera o di settori differenti, spesso, sono dettati dall'esigenza di flessibilità conseguente alla repentina evoluzione delle dinamiche ambientali, difatti, come afferma Sciarelli (1996) "La cooperazione delle imprese si afferma [...] come "nuovo modo di competere" di fronte a sistemi ambientali e mercati in profonda trasformazione, caratterizzati da sempre maggiore varietà di forme e variabilità nei fenomeni" (p. 161).

Possiamo affermare che esistono diverse motivazioni per cui si sceglie di "fare sistema": ottenere economie di scala o di apprendimento; aumentare il potenziale competitivo e condividere risorse ed attività.

Tale processo può avvenire seguendo logiche differenti:

- territoriale;
- settoriale;
- intersettoriale o di filiera.

Nel primo caso il presupposto essenziale è l'appartenenza al medesimo spazio geografico, nel secondo caso la categoria di appartenenza e nell'ultimo l'affinità o

l'adiacenza tra settori differenti. La concomitanza dei presupposti prevede che le logiche aggregative si sovrappongano.

A livello privato, tali dinamiche possono essere sollecitate dall'alto, nel momento in cui un'impresa attraverso processi di “*downsizing*”, “*outsourcing*” e “*spin-off*” crea relazioni con imprese che in un primo momento erano inglobate nell'azienda madre; altre volte si muovono dal basso, dall'esigenza di strutture aziendali di piccole dimensioni, altre ancora da azioni “laterali”, quando imprese di settori differenti mirano a raggiungere obiettivi comune, come ad esempio lo sviluppo o la promozione dell'area su cui insistono.

Importante sottolineare che, negli ultimi anni si sono sviluppate forme di partenariato che prevedono la collaborazione di soggetti pubblici e privati (PPP). Tali forme, in ragione di quanto affermato, acquisiscono particolare rilevanza nei sistemi turistici – come precedentemente affermato - le imprese del comparto sono radicate al territorio, alla sua immaterialità (capitale culturale) e alle sue risorse tangibili non acquisibili. Per tale motivo, nell'ottica di ottenere un vantaggio competitivo sfruttando la rarità identitaria del contesto – secondo i dettami della RBT -, risulta indispensabile mettersi in relazione con i soggetti preposti alla sua gestione ed alla sua organizzazione: gli Enti pubblici privati a diversi livelli e a vario titolo.

Concludendo, l'impresa o un sistema di imprese per decidere quali linee strategiche perseguire devono tener conto degli elementi disponibili per la costruzione di un'offerta che li porti ad ottenere un vantaggio competitivo; ma parte del piano strategico deve essere necessariamente dedicato alla “comunicazione” del valore del prodotto/prodotti offerti al cliente finale che diviene parte attiva nel processo di creazione del valore.

Capitolo 3 – I parchi naturali e le aree protette

Il corpo teorico ha evidenziato in che modo e secondo quali logiche aree geografiche ben definite possono trasformarsi in prodotti turistici competitivi e come le imprese che insistono su tali aree, seguendo le linee guida dei *framework* analizzati, possono ottenere un vantaggio competitivo di lunga durata.

Secondo tale logica, si ritiene che le Aree Protette Naturali sono contesti che ben si prestano all'analisi empirica delle teorie approfondite.

3.1. - *Le aree protette naturali*

A livello globale, il numero dei territori definiti aree protette è aumentato considerevolmente nell'ultimo secolo. Nel 1996 i parchi naturali rappresentavano l'8,84% del Pianeta (Green-Paine, 1997). Tale consistente crescita è il risultato di una diffusa accettazione del concetto di "etica ecologica" (Kellert, 1979) e di un'azione politica aggressiva.

La definizione universalmente condivisa di "area protetta" è quella proposta da Phillips (2002): "*a protected area is an area of land and/or sea especially dedicated to the protection and maintenance of biological diversity, and of natural and associated cultural resources, and managed through legal or other effective means*" (p. 10). Anche se, in accordo con la classificazione dell'*International Union for the Conservation of Nature and Natural Resources* (IUCN) esistono sei tipologie di aree protette in relazione al grado di sviluppo delle attività umane: dalle riserve ai paesaggi protetti (IUNC, 1994) (vd. Tab.3.1).

Tab 3.1 – Categorie e Definizioni di Aree Protette: classificazione IUNC

CATEGORIA I	<i>Strict Nature Reserve/Wilderness Area: protected area managed mainly for science or wilderness protection</i>
CATEGORIA IA	<i>Strict Nature Reserve: protected area managed mainly for science</i>
DEFINIZIONE:	<i>Area of land and/or sea possessing some outstanding or representative ecosystems,</i>

	<i>geological or physiological features and/or species, available primarily for scientific research and/or environmental monitoring.</i>
CATEGORIA II	<i>National Park: protected area managed mainly for ecosystem protection and recreation</i>
DEFINIZIONE:	<i>Natural area of land and/or sea, designated to a) protect the ecological integrity of one or more ecosystems for present and future generations, b) exclude exploitation or occupation inimical to the purposes of designation of the area, and c) provide a foundation for spiritual, scientific, educational, recreational and visitor opportunities, all of which must be environmentally and culturally compatible</i>
CATEGORIA III	<i>Natural Monument: protected area managed mainly for conservation of specific natural features</i>
DEFINIZIONE:	<i>Area containing one, or more, specific natural or natural/cultural features which is of outstanding or unique value because of its inherent rarity, representative or aesthetic qualities or cultural significance</i>
CATEGORIA IV	<i>Habitat/Species Management Area: protected area managed mainly for conservation through management intervention</i>
DEFINIZIONE:	<i>Area of land and/or sea subject to active intervention for management purposes so as to ensure the maintenance of habitats and/or to meet the requirements of specific species</i>
CATEGORIA V	<i>Protected Landscape/Seascape: protected area managed mainly for landscape/seascape conservation and recreation</i>
DEFINIZIONE:	<i>Area of land, with coast and sea as appropriate, where the interaction of people and nature over time has produced an area of distinct character with significant aesthetic, ecological and/or</i>

	<i>cultural value, and often with high biological diversity. Safeguarding the integrity of this traditional interaction is vital to the protection, maintenance and evolution of such an area</i>
CATEGORIA VI	<i>Managed Resource Protected Area: protected area managed mainly for the sustainable use of natural ecosystems</i>
DEFINIZIONE:	<i>Area containing predominantly unmodified natural systems, managed to ensure long-term protection and maintenance of biological diversity, while providing at the same time a sustainable flow of natural products and services to meet community needs</i>

Fonte: nostra elaborazione da Green e Payne, 1997 e IUCN, 1994.

Oltre a classificazioni tipologiche esistono differenze gestionali che permettono altre nidificazioni (Gambino-Negrini, 2000). Volgendo l'attenzione al contesto europeo si possono evidenziare alcuni orientamenti gestionali delle aree naturalistiche che differiscono da Paese a Paese. Ad esempio le politiche di conservazione adottate dalla Scozia sono quelle maggiormente articolate sul paradigma della sostenibilità, sia per la concezione assunta di patrimonio naturale e culturale come "risorsa complessiva ambientale, sociale ed economica" sia per il "riferimento territoriale" delle politiche di tutela. Esse risultano inoltre differenziate in base agli obiettivi, ai caratteri e alle esigenze ambientali e socio-economiche specifiche delle diverse realtà locali ed integrate nelle politiche e nelle pratiche ordinarie di pianificazione territoriale ed urbanistica. Ma il tema dell'istituzione dei parchi nazionali in Scozia è riemerso nel dibattito attuale, confermando l'utilità di tale politica anche in situazioni come queste, tra le più avanzate nella direzione dello sviluppo sostenibile. Nel contesto scozzese risulta rilevante ed interessante la nuova politica della gestione dei parchi naturali che prevede (SNH, 1997): a) la promozione dello sviluppo sostenibile; b) la considerazione delle esigenze specifiche non soddisfatte dalle politiche esistenti; c) la coniugazione delle aspirazioni *top down* e *bottom up*.

In tale contesto le *National Heritage Areas* (SNH, 1992) rappresentano la formalizzazione del concetto di integrazione tra salvaguardia e sviluppo locale sostenibile, fondato sulla *partnership* e sull'adesione volontaria.

Anche nell'esperienza inglese, che esprime una tradizione culturale di grande prestigio sia nel campo della conservazione del *countryside* e della natura sia nel campo del governo del territorio, si delinea un approccio che lega strettamente la conservazione della natura alla protezione del paesaggio culturale e alla sua fruizione. Il carattere integrato che accomuna i piani dei parchi nazionali inglesi trova riscontro nell'individuazione di politiche, norme e modalità di attuazione e di gestione strettamente interrelate e articolate per i temi ritenuti prioritari (conservazione, sviluppo socio-economico delle comunità locali e accessibilità) e per tipologie di aree. L'esperienza francese risulta più problematica a causa della difficile coniugazione delle politiche di vincolo e quelle di conservazione.

A livello comunitario, nonostante non esista una politica complessiva per la protezione degli spazi naturali protetti e le misure intraprese dalla Unione europea risultino ancora in molti casi settoriali, si può rilevare una significativa evoluzione delle politiche di conservazione. La Commissione Europea (CCE, 1995) ha evidenziato l'insufficienza delle politiche avviate di conservazione della natura basate sulla protezione delle singole specie e di specifiche aree ed ha sottolineato come spesso all'istituzione di un'area protetta non corrisponda l'attuazione delle misure di tutela. I più recenti programmi internazionali e comunitari per la protezione dell'ambiente e della natura pongono l'accento sulla necessità di una più ampia integrazione delle politiche di conservazione della natura e della biodiversità nel quadro della pianificazione dello sviluppo economico e territoriale, a livello nazionale e locale (CEE, 1993, CCE, 1995, EEA, 1995, IUCN-CNPPA, 1995; IUCN, Montreal 1996).

Nel nostro Paese le aree protette sono state riconosciute giuridicamente solo nel 1991. La legge quadro n. 394, dopo un lungo ed articolato dibattito, sviluppatosi in numerosi convegni ed incontri sul tema, sancisce i principi fondamentali per la gestione e l'istituzione delle aree protette individuandone le seguenti tre tipologie:

- *Parchi nazionali*. Sono costituiti da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono uno o più ecosistemi intatti o anche parzialmente alterati da interventi antropici, una o più formazioni fisiche geologiche, geomorfologiche, biologiche, di rilievo internazionale o nazionale per valori naturalistici, scientifici, estetici, culturali, educativi e ricreativi tali da richiedere l'intervento dello Stato ai fini della loro conservazione per le generazioni presenti e future.
- *Parchi naturali regionali*. Sono costituiti da aree terrestri, fluviali lacuali ed eventualmente da tratti di mare prospicienti la costa, di valore naturalistico e ambientale, che costituiscono, nell' ambito di una o più regioni limitrofe, un sistema omogeneo individuato dagli assetti naturali dei luoghi, dai valori paesaggistici ed artistici e dalle tradizioni culturali delle popolazioni locali.
- *Riserve naturali*. Sono costituite da aree terrestri, fluviali, lacuali o marine che contengono una o più specie naturalisticamente rilevanti della flora e della fauna, ovvero presentino uno o più ecosistemi importanti per le diversità biologiche o per la conservazione delle risorse genetiche. Le riserve naturali possono essere statali o regionali in base alla rilevanza degli interessi in esse rappresentati.

A queste, non direttamente contemplate nella Legge quadro, si aggiungono le aree marine protette, la rete Natura 2000 ed altre tipologie di aree protette non specificate.

Possiamo affermare che l'iniziativa ha avuto una portata innovativa, in quanto, è stata posta in essere per garantire e per promuovere, in una logica sistemica, la conservazione e la valorizzazione del patrimonio naturale italiano, come dettato dall'articolo 1 della su menzionata legge: *I territori [...] sono sottoposti ad uno speciale regime di tutela e di gestione, allo scopo di perseguire, in particolare, le seguenti finalità: a) conservazione di specie animali o vegetali, di associazioni vegetali o forestali, di singolarità geologiche, di formazioni paleontologiche, di comunità biologiche, di biotopi, di valori scenici e panoramici, di processi naturali, di equilibri idraulici e idrogeologici, di equilibri ecologici;*

b) applicazione di metodi di gestione o di restauro ambientale idonei a realizzare un'integrazione tra uomo e ambiente naturale, anche mediante la salvaguardia dei valori antropologici, archeologici, storici e architettonici e delle attività agro-silvopastorali e tradizionali; c) promozione di attività di educazione, di formazione e di ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché di attività ricreative compatibili; d) difesa e ricostituzione degli equilibri idraulici e idrogeologici”.

Tra le righe, in particolare modo nel comma b e c, si legge il riconoscimento di una integrazione tra la volontà di proteggere e quella di valorizzare le risorse naturali presenti sul territorio. Pertanto, l'elemento antropico e quello naturale coesistono in un'ottica di “godimento compatibile” (Storlazzi, 2003, p. 80). Tale concezione supera visione del parco come ecosistema invalicabile e crea i presupposti per la nascita di una nuova realtà: il parco come attrattore turistico.

3.2. - I Parchi Nazionali

Per la notorietà e la rilevanza delle risorse possedute, i Parchi Nazionali sembrano essere maggiormente legati al fenomeno turistico, difatti, come sostiene Storlazzi (2003) possono essere considerati “laboratori privilegiati per realizzare progettualità integrate e sinergiche e per garantire efficaci interventi di conservazione e miglioramento dello stato fisico dei luoghi e delle condizioni di vita delle popolazioni” (p. 85).

La legge prevede per i Parchi l'affidamento della gestione tecnico-amministrativa ad un ente autonomo con personalità di diritto pubblico sottoposto alla vigilanza del Ministero dell'Ambiente; tale tipologia gestionale fa sì che il caso rientri nella logica del *New Public Management*.

Il *New Public Management* è un fenomeno che, a partire dagli anni Ottanta, ha interessato i principali sistemi amministrativi pubblici, in una visione di modernizzazione degli stessi secondo le esigenze delle diverse aree territoriali e dei diversi sistemi economici, e si è sviluppato - in modalità differenti - a seconda delle condizioni economico e socio-politiche delle Nazioni e dei contesti in cui si è affermato (Meneguzzo, 1995).

Tale operazione permette agli Enti Gestori di divenire vere e proprie figure aziendali, con ovvi vincoli di indirizzo istituzionali che, come sostiene Golinelli (2001), “conseguono alla fissazione [...] di requisiti tecnici al fine di tutelare interessi collettivi (attività di *regulation*). E’ evidente che le entità esterne al sistema vitale impresa in grado di imporre vincoli sono strutturalmente relazionate con esso. Ecco quindi che il rispetto dei vincoli è condizione necessaria per impostare con le entità di contesto, vuoi rilevanti che influenti, condizioni di consonanza” (pp. 172-173).

Sposando tale logica gli Enti diventano veri e propri *manager d’area* e, in ragion di ciò necessitano di una struttura snella e flessibile che gli consenta di soddisfare i molteplici gli interessi degli *stakeholder* d’area: imprese, comunità, visitatori, istituzioni, ecc

3.2.1. - *Il governo dei Parchi Nazionali*

Il sistema Parco è orientato dalle decisioni statali - attraverso l’azione strategica del Ministero dell’Ambiente che è l’organo che lo istituisce³⁹ - e che delinea le linee di indirizzo; quest’ultima è affidata da regolamento ad un Ente Gestore che opera tenendo conto dei vincoli della “proprietà”. Da ciò si evince l’esistenza di un lungo processo di definizione delle linee di indirizzo, che, per tale motivo, richiede una logica di interazione atta a gestire in maniera ordinata un’area che presenta al suo interno un tessuto relazionale altrettanto complesso.

Difatti, come sostiene Storlazzi (2003), i soggetti guida del territorio hanno il compito di favorire la creazione di “condizioni di competitività” dirigendo e cercando di conciliare la visione dei singoli attori (meta organizzatore, organi di *governance* e attori territoriali) per far emergere una relazione sistemica.

L’organizzazione interna dell’Ente Parco è costituita da un consiglio direttivo che indica le principali logiche di gestione che devono essere adottate delegando ad una giunta esecutiva ed ad un direttore l’operativizzazione delle decisioni. Il direttore del Parco è in sostanza il *manager* del Parco (Storlazzi, 2003) che assume il compito

³⁹ Il Ministero dell’Ambiente infatti, viene delegato a promuovere (art. 1 bis della L. 394/91), per conto dello Stato, lo sviluppo di azioni economiche sostenibili, individuando le risorse finanziarie nazionali e comunitarie impiegabili nell’attuazione delle finalità cui sono preposti i parchi nazionali.

di definire gli obiettivi e i programmi da attuare operando in stretto contatto con gli altri *stakeholder* istituzionali (gli altri enti locali), economici e sociali. In tale contesto, l'Ente Gestore – se non riesce a creare relazioni di valore tra tutti i portatori di interesse – rischia di ibernare il sistema. Per evitare ciò, ha a sua disposizione un insieme di strumenti di gestione e pianificazione finalizzati alla traduzione concreta delle politiche strategiche stabilite: il piano per il Parco, il regolamento del Parco ed il piano pluriennale economico e sociale. Attraverso questi strumenti l'Ente può espletare il suo ruolo di mediatore tra gli organi istituzionali - che indirizzano le politiche da perseguire - e gli attori locali -che agiscono secondo quanto stabilito e, alle volte, concorrono alla formazione delle linee di azione.

Come afferma Sicca (1998) tali strumenti permettono di:

- fornire una visione condivisa delle risorse e delle sfide;
- descrivere le analisi, gli obiettivi, la valutazione delle opzioni strategiche prevedendo possibili scenari futuri;
- comunicare agli *stakeholder* le scelte strategiche effettuate;
- attivare processi iterativi.

In particolar modo, tra gli strumenti su menzionati, assume particolare rilevanza il Piano per il Parco, che prevede:

1. l'organizzazione generale del territorio e la sua articolazione in aree e parti caratterizzate da forme differenziate di uso, godimento e tutela;
2. i vincoli, destinazioni d'uso pubblico o privato e norme di attuazione relative con riferimento alle varie aree o parti del piano; i sistemi di accessibilità veicolare e pedonale con particolare riguardo a percorsi, accessi e strutture riservate ai diversamente abili ed agli anziani;
3. i sistemi di attrezzature e servizi per la gestione e la funzione sociale del Parco, musei, centri di visite, uffici informativi, aree di campeggio, attività agrituristiche;
4. gli indirizzi e criteri per gli interventi sulla flora, sulla fauna e sull'ambiente in genere.

Tale strumento può considerarsi utile soltanto se utilizzato in un contesto di cooperazione, altrimenti resta un documento di postulati teorici da seguire.

Altro strumento di rilievo, non previsto dal regolamento, ma adoperato dall'ente in accordo con l'imprenditoria locale è il marchio d'area locale.

Il marchio d'area è comunemente utilizzato per promuovere turisticamente un territorio e, al contempo, per valorizzare le tipicità locali, siano esse ambientali, economiche o culturali. Per farlo sfrutta le peculiarità dei luoghi, per cui sostiene la valorizzazione di prodotti specifici del territorio o processi di produzione e/o di organizzazione (sistemi energetici alternativi). Motivo per cui un marchio d'area nella maggior parte dei casi accompagna o marchi di prodotto (come, ad esempio, DOC; IGP; DOP; AS) o marchi di qualità ambientale (come, ad esempio, il regolamento comunitario EMAS, la norma internazionale ISO14001) (Scipioni-Vecchiato, 2002).

L'Ente Gestore con l'ausilio di questi strumenti di qualificazione dell'offerta turistica – in un quadro di collaborazione coordinata e sinergica con gli esercenti che aderiscono al sistema – deve coadiuvare le imprese nel raggiungimento di specifici requisiti finalizzati al rispetto delle risorse ambientali e alla promozione del territorio.

3.3 - Le aree protette e il turismo in Italia

Le aree protette stanno acquisendo sempre più rilevanza nel comparto turistico nazionale in quanto recenti “fattori di attrattiva”⁴⁰ (Della Corte, 2009, p. 291). Tale fenomeno legato alla fruizione di siti naturalistici sta riscuotendo importanza in termini di crescita esponenziale dei flussi turistici e, di conseguenza, dei benefici economici. Difatti, l'attività turistica sta diventando un volano per le economie locali delle aree protette, in virtù dell'incidenza di turismi di nicchia che si sposano con la salvaguardia e la tutela dell'ambiente naturale: escursionismo, geoturismo, turismo sportivo, ecoturismo ecc. Tali attività si inseriscono in un programma territoriale suggerito dagli interventi in materia a livello comunitario (UNEP, 1996; IUCN, 1994; IUCN - *Protected Areas Programme*, 1996; FNPPE, 1993, 1997; EEA, 1995; CCE,

⁴⁰ Esistono numerose tipologie di parco classificabili in base a variabili legate alla tipologia di utenza, ai servizi offerti e alle risorse utilizzate (Aloj-De Castro-Zollo, 2007).

1993) che sanciscono definitivamente la rilevanza del binomio aree naturali-turismo⁴¹.

Nella contesto nazionale, l'istituzionalizzazione di queste aree ha contribuito alla crescita esponenziale di territori protetti, infatti a partire dall'inizio degli anni Novanta si è riusciti a superare l'obiettivo 10% che ci si era prefissati nel 1980⁴². Rispetto allo 0,6% di territorio sottoposto a tutela negli anni Sessanta, oggi l'Italia vanta un incremento che ha portato quasi il 12% del suolo nazionale a configurarsi come area protetta.

Un'offerta che promuoverebbe un fatturato di circa 5 miliardi di euro, richiamando circa 30 milioni di visitatori l'anno (Cassola 2005). Ad oggi, sul territorio nazionale sono state riconosciute 1211 Aree Protette nazionali, di cui 24 Parchi nazionali, 152 Parchi regionali, 30 Aree marine protette, 147 Riserve statali, 418 Riserve regionali, 126 aree appartenenti al circuito Rete Natura 2000 e 314 territori classificati come "Altre aree protette" (fig. 3.1, www.parks.it).

⁴¹ Spesso si creano conflitti interni fra gli *stakeholder* territoriali: tra coloro che prediligono l'intento protezionistico del parco e quelli che sono maggiormente interessati ai risvolti economici dell'attività turistica.

⁴² Nel corso degli ultimi trent'anni si evidenzia a livello europeo una crescita esponenziale del numero dei parchi naturali e della superficie protetta. Se nel 1965 i parchi naturali erano 64 con una superficie di 40.000 kmq, nel 1999 essi risultano 667 con una superficie complessiva di 264.92 kmq. Tale crescita, associata ai cambiamenti dei processi economici, sociali e culturali, ha comportato profonde trasformazioni nel rapporto tra area protetta e contesto territoriale. Secondo le ricerche citate, solo una parte minoritaria dei parchi ricade in contesti naturali (29%), una quota di essi ricade in contesti a medio-bassa pressione antropica (36%), mentre una quota rilevante di parchi ricade in contesti a medio-alta e alta pressione (31%), in particolare in Olanda, Germania e Italia (CED PPN, 1999).

Capitolo 4 – Il disegno della ricerca

Essendo la ricerca scientifica un processo “creativo di scoperta che si sviluppa secondo un itinerario prefissato e secondo procedure prestabilite che si sono consolidate all’interno della comunità scientifica [...] che deve essere pubblico, controllabile e ripetibile [per poter essere definito tale]” (Corbetta, 1999), bisogna seguire un *iter* procedurale ben preciso che collega la fase di raccolta e di analisi dei dati al *corpus* teorico, motivo per cui è doveroso un piano di lavoro che stabilisce le diverse fasi dell’osservazione empirica.

Il lavoro di ricerca nasce dal voler indagare il comportamento di alcuni operatori turistici presenti in aree geografiche ben definite, che presentano caratteristiche e peculiarità tali da essere inscindibilmente legate al territorio in cui operano. L’idea prende spunto dai paradigmi scientifici di riferimento che ritengono indispensabile - in un’ottica di sviluppo locale - l’interazione tra il territorio e le imprese che insistono su di esso. In tale scenario, le imprese turistiche si presentano come soggetti privilegiati di analisi, in quanto, la loro natura le rende necessariamente radicate al territorio, sia in funzione dell’immobilità della struttura sia in funzione della definizione stessa del concetto di turismo.

Inoltre, focalizzando l’attenzione sul concetto di “risorsa territorio” e, considerando lo stesso spazio territoriale una risorsa, si è scelto di selezionare le imprese da sottoporre ad osservazione empirica in aree geografiche ben definite, i cui limiti sono rappresentati da elementi naturali (quindi regioni naturali) anziché da imposizioni politiche o amministrative.

L’obiettivo della ricerca è quello di analizzare le scelte operative delle imprese turistiche presenti in determinati territori analizzabili in chiave sistemica, pertanto, nei loro rapporti con gli organi di *governance*, con le altre imprese che prendono parte al processo - sia settoriali che intersettoriali - e con gli altri fattori di contesto.

In particolar modo il lavoro si è focalizzato sul rapporto tra alcune tipologie di imprese turistiche – marcatamente legate al contesto – e gli Enti gestori che svolgono attività di *pilotage* d’area. Per cui, la ricerca, al momento, non ha tenuto conto degli

altri attori che concorrono al funzionamento del sistema Parco: le altre tipologie di imprese turistiche, quelle appartenenti ad altri settori economici, dei residenti e degli altri Enti pubblici locali.

4.1. - *Il protocollo di ricerca*

Il lavoro si è sviluppato seguendo un preciso disegno di ricerca.

Innanzitutto, quest'ultimo è stato suddiviso in due fasi, la prima è consistita nell'individuare le aree naturali che presentano caratteristiche tali da poter essere studiate in chiave sistemica, pertanto, utilizzando il modello teorico Prodotto-Progetto-Territorio (Sciarelli, 2007) e i modelli geografici di evoluzione, si sono selezionati i Parchi Naturali in cui si è ritenuto esistente il fenomeno turistico dopodiché il lavoro si è incentrato solo sui parchi che hanno voluto prendere parte alla ricerca: Parco Nazionale Cinque Terre (Tab. 4.1), Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Alburni (Tab. 4.2), Parco Nazionale del Vesuvio (Tab. 4.3), Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi (Tab. 4.4). Questi ultimi sono eterogenei dal punto di vista dell'evoluzione del processo turistico (Miossec, 1977; Butler, 1980), ma, al contempo, analizzabili in un unico studio empirico sempre seguendo le linee guida del frame work PPT.

Va detto, che sono stati selezionati due Parchi valutati nello stadio di esplorazione del processo turistico ed altri due rientranti nella categoria Parchi consolidati (Butler, 1980). Tale scelta è di fondamentale importanza in quanto è stata effettuata per evitare che le conclusioni tratte nella verifica delle ipotesi fossero legate alle caratteristiche di uno specifico territorio.

Dopo aver approfondito – attraverso fonti secondarie (Zotti, 2004) (documenti, siti internet, fonti bibliografiche) – la conoscenza dei Parchi succitati, si è proceduto a costruire una scheda di sintesi per ognuno di essi.

La scheda di sintesi è stata utile per designare e costruire un questionario semistrutturato (Scheda 1) che ha guidato le interviste effettuate agli Enti Gestori.

Tab 4.1 – Profilo Parco Nazionale delle Cinque Terre*

Nome	Cinque Terre
Superficie	4.226 ha
Abitanti	5.000
Anno di Istituzione	1999
Comuni Interessati	5
Analisi del contesto territoriale	
Ambiente fisico	Oasi naturalistica. Il paesaggio è contrassegnato da una particolare acclività e dalla mancanza di tratti pianeggianti. La costa, alta e frastagliata, è lineare, scarsamente incisa da insenature e promontori, scavata dal mare in amene e suggestive grotte. La complessità orografica ha portato ad una varietà di microclimi con la conseguente diversificazione della vegetazione. Presenza di numerose specie faunistiche.
Ambiente antropico	L'attività antropica ha valorizzato il territorio, nonostante le difficoltà geomorfologiche dell'area (asprezza del terreno e difficoltà logistiche e di trasporto). Sulle aspre montagne, a picco sul mare, l'uomo ha creato aree coltivate dando vita ad un paesaggio "artificiale" costituito da terrazzamenti su cui dalla coltura della vite è derivata una eccellente produzione di vini di qualità. Gli abitanti si sono sviluppati nel rispetto dei valori naturali ed ambientali, salvaguardando la zona dal pericolo dell'eccessiva espansione edilizia. Essenziali i tracciati viari, con molte strade e viottoli percorribili solamente a piedi.
Relazioni e progettualità locale	L'Ente Parco, nel rispetto delle sue finalità istitutive, si propone di applicare principi di sostenibilità alle proprie attività e a quelle affidate a terzi, e a promuovere gli stessi principi nel territorio protetto, coinvolgendo soggetti pubblici e privati.
Fenomeno turistico	Presente
Lingue in cui è tradotto il sito	5
Blog con categorie specifiche sul turismo	SI
Marketing virale	SI
Sistema di offerta integrata	SI
Presenza su Tripadvisor	SI
Presenza link Parco su altri siti turistici	SI
Strumenti di fidelizzazione (card, sconti, newsletter)	SI
Esiste un Piano di Sviluppo Turistico	In progettazione
Progetti attivi legati all'attività turistica	Marchio di qualità

* Le informazioni sono state acquisite dal sito ufficiale del Parco Cinque Terre, per quanto riguarda l'analisi del contesto turistico si sono scelti alcuni parametri, riportati in tabella, che a nostro parere possono essere ritenuti indicatori di turisticizzazione dell'area.

Fonte: nostra elaborazione.

L'Ente Gestore, durante l'intervista, ha delineato il profilo del Parco attraverso l'enucleazione delle risorse presenti su di esso, attraverso un'analisi approfondita dei servizi turistici presenti nell'area oggetto di studio e delle attività di coordinamento, e delle forme di progettualità dell'area.

Inoltre, agli stessi, è stato chiesto di valutare il grado di sviluppo dell'area in termini turistici e gli eventuali progetti strategici previsti.

Tab 4.2 – Profilo Parco Nazionale del Vesuvio*

Nome	Vesuvio
Superficie	8.482 ha
Abitanti	576.856
Anno di Istituzione	1995
Comuni Interessati	13
Analisi del contesto territoriale	
Ambiente fisico	Il territorio si presenta particolarmente ricco e interessante: è celebre per essere ricco di minerali (230 tipologie); sotto il profilo vegetazionale e floristico la ricchezza trofica dei suoli lavici ne fa una delle aree più ricche di specie (906 specie vegetali) in rapporto alla ridotta estensione.
Ambiente antropico	L'area del Parco è completamente inserita in un contesto estremamente antropizzato tanto da aver assunto le caratteristiche di un'isola biogeografia. Al suo interno esiste un patrimonio folkloristico e culturale, fatto di feste religiose, danze, canti e musiche, che testimoniano la storia della gente vesuviana, ed un pregiatissimo artigianato del corallo, della pietra lavica e del rame.
Relazioni e progettualità locale	L'Ente Parco coinvolge soggetti pubblici e privati nell'espletamento dei suoi obiettivi.
Fenomeno turistico	
Lingue in cui è tradotto il sito	7
Blog con categorie specifiche sul turismo	NO
Marketing virale	NO
Sistema di offerta integrata	NO
Presenza su Tripadvisor	SI
Presenza link Parco su altri siti turistici	SI
Strumenti di fidelizzazione (card, sconti, newsletter)	NO
Esiste un Piano di Sviluppo Turistico	NO
Progetti attivi legati all'attività turistica	Progetto Integrato Rurale Per Le Aree Protette (PIRAP), Progetto No Limits, PIT Vesevo

* Le informazioni sono state acquisite dal sito ufficiale del Parco del Vesuvio, per quanto riguarda l'analisi del contesto turistico si sono scelti alcuni parametri, riportati in tabella, che a nostro parere possono essere ritenuti indicatori di turisticizzazione dell'area.

Fonte: nostra elaborazione.

Tab 4.3 – Profilo Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano e Degli Alburni*

Nome	Cilento, Vallo di Diano e Degli Alburni
Superficie	181.048 ha
Abitanti	269.846
Anno di Istituzione	1995
Comuni Interessati	80
Analisi del contesto territoriale	
Ambiente fisico	Il territorio si presenta in una duplice natura geologica: quella del “Flysch del Cilento”, che ha la sua massima diffusione in corrispondenza del bacino idrogeografico del Fiume Alento e dei principali monti del Cilento occidentale e quella delle “rocce calcaree” che costituiscono i complessi montuosi interni e meridionali. Il popolamento floristico del Parco è probabilmente costituito da circa 1800 specie diverse di piante autoctone spontanee. Tra di esse circa il 10% rivestono una notevole importanza fitogeografica essendo Endemiche e/o rare. La fauna è altrettanto diversificata in virtù dell’ampia varietà di ambienti presenti sul territorio.
Ambiente antropico	L’uomo ben inserito in paesaggio che ha favorito il suo insediamento, ha saputo sfruttare le caratteristiche del luogo dando vita ad attività economiche legate alle tipicità locali: agricoltura e artigianato.
Relazioni e progettualità locale	L’Ente Parco mira a coinvolgere gli attori locali nell’azione di salvaguardia dei valori naturali e culturali attraverso una gestione scientificamente corretta, culturalmente creativa ed operativamente sostenibile.
Fenomeno turistico	Presente
Lingue in cui è tradotto il sito	2 (solo l’area promozione)
Blog con categorie specifiche sul turismo	NO
Marketing virale	SI
Sistema di offerta integrata	SI
Presenza su Tripadvisor	SI
Presenza link Parco su altri siti turistici	SI
Strumenti di fidelizzazione (card, sconti, newsletter)	NO
Esiste un Piano di Sviluppo Turistico	SI (Piano del Parco socio-economico)
Progetti attivi legati all’attività turistica	Progetto Integrato Rurale Per Le Aree Protette (PIRAP), Cilento No Limits

* Le informazioni sono state acquisite dal sito ufficiale del Parco del Cilento, per quanto riguarda l’analisi del contesto turistico si sono scelti alcuni parametri, riportati in tabella, che a nostro parere possono essere ritenuti indicatori di turisticizzazione dell’area.

Fonte: nostra elaborazione.

Tab 4.4 – Profilo Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi*

Nome	Dolomiti Bellunesi
Superficie	circa 32.000 ha
Abitanti	184.994
Anno di Istituzione	1990
Comuni Interessati	15
Analisi del contesto territoriale	
Ambiente fisico	<p>Il parco include ambienti di media e alta montagna. I gruppi montuosi interessati sono quelli delle Alpi Feltrine, del Pizzon-Feruch-Monti del Sole, della Schiara-Pelf e della Talvéna.</p> <p>La flora vascolare ha una consistenza di circa 1.400 entità (1/4 della flora dell'intero territorio nazionale) e tra queste non sono poche quelle che meritano di essere ricordate perché endemiche, rare, o di elevato valore fitogeografico. Inoltre, sono ben rappresentate tutte le specie alpine ed è presente un'interessante fauna invertebrata con presenza di endemismi.</p>
Ambiente antropico	<p>Il territorio montano si presenta coperto di vaste aree boschive che spesso nascondono numerosi e importanti segni della presenza e del lavoro dell'uomo (sentieri, edifici e altri manufatti). In molti casi, accanto a questi segni, la toponomastica conferma un'intensa antropizzazione dei luoghi, suggerendo attività pregresse, caratterizzazioni o trasformazioni del paesaggio vegetazionale, credenze condivise.</p>
Relazioni e progettualità locale	<p>L'Ente Parco tutela - attraverso il coinvolgimento delle genti locali - il patrimonio di valori naturalistici, ambientali, culturali e colturali dell'area protetta e accanto alla salvaguardia ha ruolo e spazio la valorizzazione delle risorse del Parco attraverso forme d'uso culturali, educative, ricreative, turistiche.</p>
Fenomeno turistico	Presente in forma embrionale
Lingue in cui è tradotto il sito	22
Blog con categorie specifiche sul turismo	NO
Marketing virale	SI
Sistema di offerta integrata	SI
Presenza su Tripadvisor	SI
Presenza link Parco su altri siti turistici	SI
Strumenti di fidelizzazione (card, sconti, newsletter)	SI
Esiste un Piano di Sviluppo Turistico	SI, rientra nel Piano del Parco
Progetti attivi legati all'attività turistica	Le aziende in Carta Qualità,

* Le informazioni sono state acquisite dal sito ufficiale del Parco Dolomiti Bellunesi, per quanto riguarda l'analisi del contesto turistico si sono scelti alcuni parametri, riportati in tabella, che a nostro parere possono essere ritenuti indicatori di turisticizzazione dell'area.

Fonte: nostra elaborazione.

Ad ogni Ente, oltre alle domande aperte, per ognuna delle sezioni del questionario, si è chiesto di fornire una serie di valutazioni, su scala *Likert*⁴³ a sette valori (Corbetta, 1999), in modo da avere a disposizione una misura della sua percezione. Tale scelta è giustificata dall'intenzione, da una parte identificare le risorse e i servizi più rilevanti nell'area territoriale delineata dal Parco, e dall'altra, di avere le basi di confronto con le valutazioni, sulle stesse tematiche, acquisite in seguito dagli operatori turistici.

Inoltre, va detto, che per ogni argomento è stata prevista la possibilità di lasciare all'interlocutore (in alcuni casi il Direttore del Parco e, in altri, Responsabile Area Promozione, Comunicazione e Relazioni Esterne) libertà di spiegare le dinamiche relazionali esistenti nell'area oggetto di studio.

I responsabili dei Parchi Nazionali sono stati contattati più volte nel mese di settembre 2013, e, dopo aver acquisito i dati delle interviste ed elaborato i risultati col programma di analisi statistica R-CRAN versione 3.0.3, è stato possibile costruire un nuovo questionario strutturato (Scheda 2) utile per guidare le imprese turistiche (ricettive e ristorative) nello svolgimento dell'intervista.

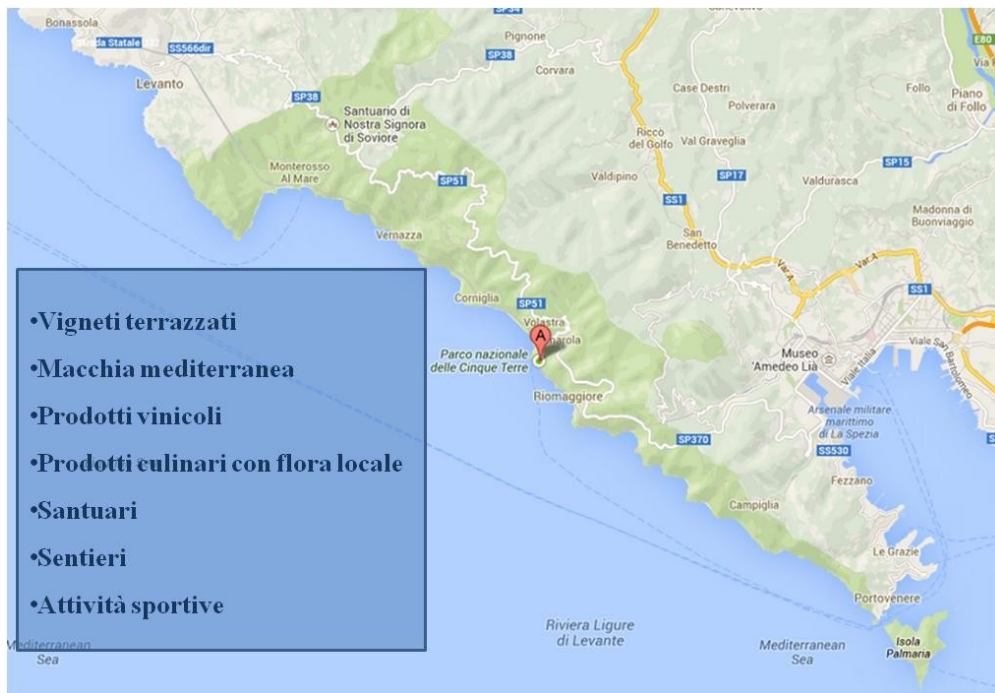
Le valutazioni tramite scala *Likert* fornite dagli Enti Gestori sono state utilizzate per identificare le tipologie di risorse specifiche presenti nei quattro Parchi selezionati e che potevano essere utilizzate dalle imprese turistiche per raggiungere un vantaggio competitivo (Figg. da 4.1 a 4.4).

Nella fase successiva, per poter somministrare i questionari agli operatori turistici presenti nei quattro Parchi studiati, si è provveduto, innanzitutto, a costruire la lista della popolazione oggetto di indagine aggiungendo all'elenco delle imprese turistiche fornito dall'Ente Gestore, le informazioni reperite tramite due siti web:

- *Tripadvisor*;
- *Booking*.

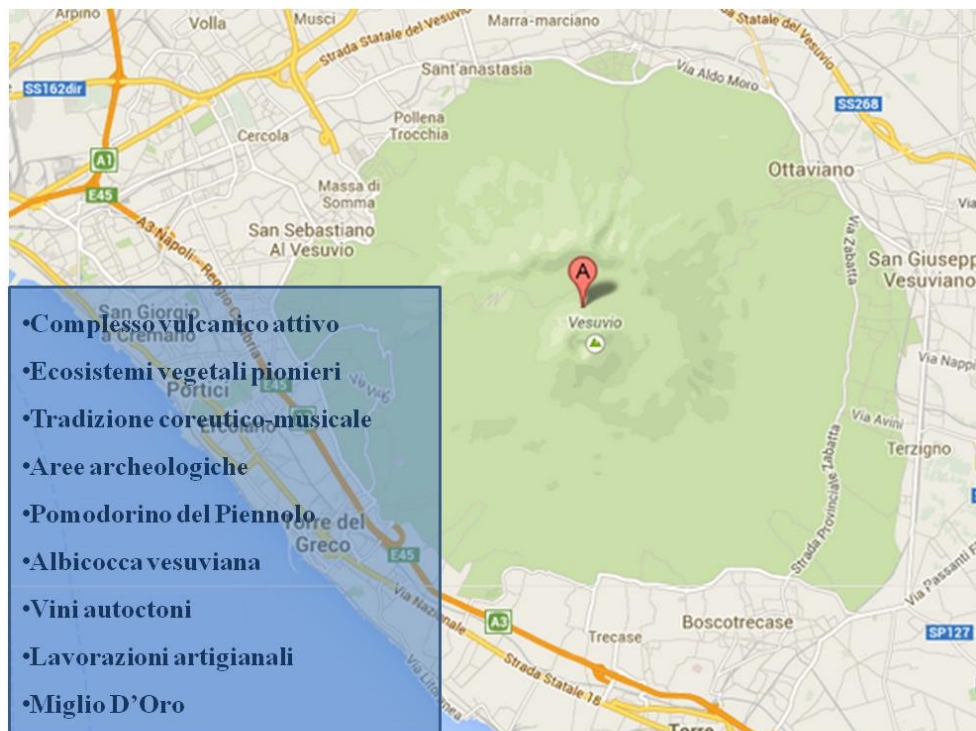
⁴³ *The Likert (or summated rating) scale is a very popular device for measuring people's attitudes, beliefs, emotions, feelings, perceptions, personality characteristics, and other psychological constructs. It allows people to indicate their position on items along a quantitative continuum* (<http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n495.xml>).

Fig 4.1 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore del Parco Cinque Terre



Fonte: nostra elaborazione.

Fig 4.2 – Risorse del territorio ritenute di valore dall'Ente Gestore del Parco del Vesuvio



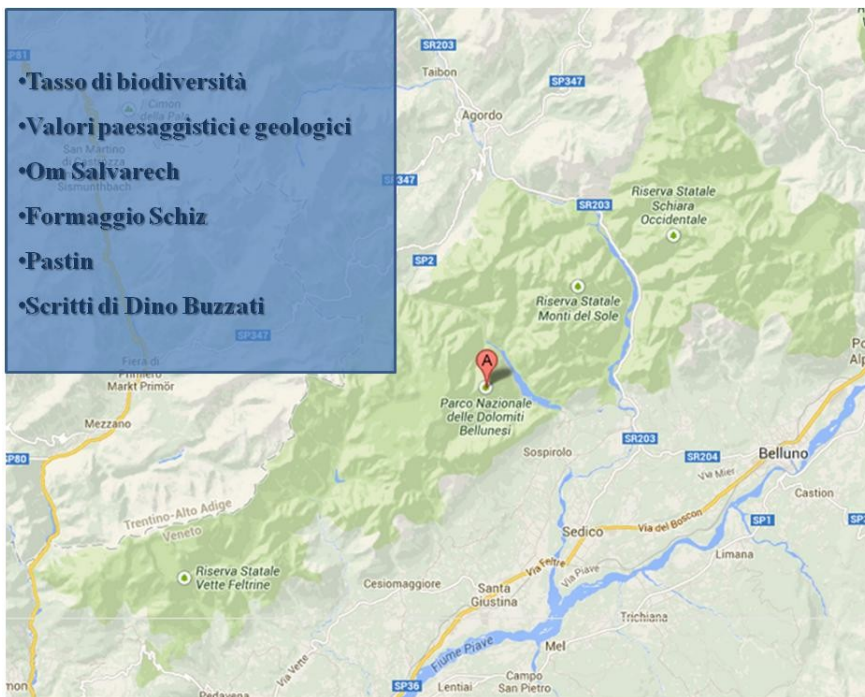
Fonte: nostra elaborazione

Fig 4.3 – Risorse del territorio ritenute di valore dall’Ente Gestore Parco del Cilento, Vallo di Diano e degli Alburni



Fonte: nostra elaborazione.

Fig 4.4 – Risorse del territorio ritenute di valore dall’Ente Gestore del Parco Dolomiti Bellunesi



Fonte: nostra elaborazione.

Il primo è stato selezionato in quanto le imprese turistiche al suo interno possono essere inserite non solo dal soggetto imprenditoriale, ma anche dai visitatori; il secondo in quanto rappresenta uno dei principali canali di distribuzione per le strutture ricettive. Inoltre, va sottolineato, che entrambi i siti non sono gestiti da *tour operator*, pertanto, la presenza sul sito dell'operatore non è legato ad una scelta di filiera.

Dopo aver individuato la popolazione di riferimento, si è proceduto alla somministrazione telefonica del questionario sulle risposte fornite dall'Ente Gestore secondo una logica del tutto casuale.

Il questionario – simile a quello somministrato agli Enti – ha permesso di indagare sulla percezione del territorio da parte degli operatori turistici (proprietario o direttore della struttura) sul territorio in cui svolgono la propria attività per far emergere il loro punto di vista in merito alle procedure di coordinamento e promozione poste in essere dall'Ente di gestione del territorio. Tramite il questionario gli operatori hanno fornito una loro percezione dell'area in termini di presenza di risorse e servizi di valore, anche in questo caso utilizzando una scala *Likert* a sette valori.

Nel dettaglio, il questionario è stato suddiviso in quattro sezioni. La prima indaga sul profilo di risorse che caratterizzano l'identità del Parco, per poi soffermarsi sulle risorse specifiche identificate dagli Enti Gestori.

La seconda sezione è dedicata all'importanza delle attività di coordinamento e dei relativi strumenti utilizzati dalle imprese turistiche per intessere relazioni sia all'interno sia all'esterno dell'area protetta.

La terza sezione approfondisce i legami fra le imprese e il fenomeno turistico, con particolare riferimento ai segmenti di domanda, alle relazioni interfiliera e alle attività autonome di promozione.

Infine, si è chiesto all'operatore turistico di valutare la sua soddisfazione sull'operato dell'Ente Gestore e, specificatamente, quella relativa alle attività di promozione che mette in essere il soggetto *pivot*.

Il questionario si conclude con la valutazione dei servizi e dei fattori di contesto che contribuiscono a creare il sistema Parco.

La raccolta delle informazioni è avvenuta attraverso interviste telefoniche approfondite in forma strutturata. Le interviste si sono svolte dalla fine di settembre 2013 e gennaio 2014.

In totale sono state raccolte 66 osservazioni empiriche come riportato in tabella 4.5:

Tab 4.5 – Composizione del campione osservato

	Strutture alberghiere	Strutture extra-alberghiere	Strutture ristorative
Cinque Terre	2	14	1
Vesuvio	8	9	3
Cilento, Vallo di Diano e Alburni	6	8	0
Dolomiti Bellunesi	2	12	1

Fonte: elaborazioni dati per analisi empirica.

I dati raccolti sono stati elaborati tramite il *software* statistico R-CRAN, versione 3.0.3.

Il questionario prevedeva che le imprese turistiche esprimessero le loro valutazioni su scala *Likert* a sette valori. Come noto, questa tipologia di scala determina variabili categoriche ordinali; a ragion di ciò, il confronto fra le valutazioni date dai diversi operatori sulle stesse tematiche non può avvenire in maniera diretta⁴⁴. Per permettere il confronto fra le risposte fornite dagli operatori, si è provveduto a standardizzare le osservazioni fornite da ogni intervistato trasformandole in *Z-score*⁴⁵. Questi valori, esprimendo l'importanza relativa delle singole osservazioni, possono essere confrontati.

⁴⁴ La difficoltà nello studio delle variabili categoriche nasce dal fatto che la stessa valutazione data da soggetti diversi può avere significati differenti (Agresti, 1996).

⁴⁵ La procedura di standardizzazione si ottiene sottraendo alle singole osservazioni la media delle stesse e dividendo il risultato per la loro deviazione *standard* (Diez-Barr-Çetinkya-Rundel, 2012).

4.2. - Le ipotesi della ricerca

Per comprendere in che modo gli attori turistici locali – strettamente connessi al tessuto relazionale - valorizzino il prodotto offerto tenendo conto delle peculiarità del contesto in cui operano.

Analizzando dettagliatamente l'ambiente di studio, si è posta l'attenzione su una particolare ed interessante realtà turistica ovvero la nascita dei Parchi nazionali, considerati attrattori turistici.

Nella fase di contestualizzazione del lavoro di ricerca abbiamo evidenziato come tale fenomeno non nasce per motivi prettamente turistici, ma per esigenze di salvaguardia e protezione dell'ecosistema; anche se, in poco tempo, con la loro istituzione, si è favorito il processo ricreativo all'interno di tali aree geografiche tanto da divenire luoghi di richiamo per segmenti di domanda differenziati, essenzialmente legati alla pratica del turismo naturalistico e culturale.

La loro istituzione, inoltre, ha dato vita – *ex novo* - ad Enti di gestione con strumenti di amministrazione del territorio tipicamente aziendali: piani di gestione, programmi di intervento ecc., e ha favorito la nascita di forme di collaborazione pubblico-private.

Le caratteristiche appena delineate rendono tali aree soggetti privilegiati di analisi per lo studio di realtà turistiche gestite in un'ottica sistemica; infatti, per le sue caratteristiche strutturali e per quelle istituzionali, può essere considerato - a tutti gli effetti - un prodotto turistico fortemente territorializzato. Dopo un'attenta analisi della letteratura in materia, sulle teorie d'impresa e sulle scelte strategiche nel comparto turistico, si è provveduto ad individuare e testare alcune ipotesi di ricerca, sulle quattro aree protette individuate e studiate.

Il quadro di riferimento teorico ha messo in luce che esiste uno stretto legame tra le attività dell'Ente Gestore e lo sviluppo turistico dell'area protetta, se si considera il territorio un sistema vitale (Golinelli, 2000; 2002) da gestire in un'ottica integrata (Della Corte-Sciarelli, 2006).

Come sostiene Barney (1991, 2006) perché ciò avvenga è indispensabile organizzare il territorio, in termini di risorse e soggetti territoriali (economici e

sociali) e, solitamente, tale compito è affidato ad un Ente a ciò preposto (Phillips, 2002).

L'Ente gestore per operare in maniera competitiva deve individuare gli interessi in gioco ed effettuare un'operazione di coordinamento (Governa, 2004; Borgonovi, 2001). E' importante specificare che tale soggetto non va a sostituirsi agli attori economici nella scelta delle strategie da perseguire, ma, al contrario, si affianca ad essi per facilitare il coordinamento dell'area (Franch, 2002).

Quanto detto costringe ad una breve considerazione sulla differenza fra *stakeholder* e *stakeholder* territoriali. Nel primo caso, come sostiene (Freeman, 1984) gli stakeholder sono i "portatori di interessi" nei riguardi di un attore economico, mentre, quelli territoriali sono coloro che hanno un particolare interesse a rendere competitivo il territorio su cui agiscono (Borgonovi, 2001).

In tale operazione come sostengono molteplici autori, vanno considerate sicuramente le istanze dei fruitori del territorio, in questo caso i visitatori (Beech-Chadwick, 2006), ma anche quelle dei soggetti non istituzionali che operano al suo interno (Governa, 2004). Per cui, in una nuova visione dell'organizzazione istituzionale dello spazio territoriale (Storlazzi, 2003; Meneguzzo, 1995), il ruolo dei *decisor maker* (Miossec, 1977) assume esponenziale rilevanza, come riconosciuto anche dai legislatori stranieri in materia (modello scozzese e inglese).

Numerosi autori, invece, considerano le aree naturali come luoghi marginali non adeguatamente organizzati in chiave turistica (Lungren, 1982), anche se, come già specificato nella parte teorica, l'ultima classificazione necessita di una modernizzazione.

In tale discorso risulta fondamentale la considerazione di Tamma (2002) che ritiene come nell'ambito di un sistema turistico non è pensabile individuare un unico organo di gestione del territorio che riesca a soddisfare le esigenze eterogenee degli attori territoriali (Tamma, 2002, Della Corte, 2009, Governa, 2004).

Alla luce di quanto appena esposto è evidente che vi sia uno stretto legame tra l'attività dell'Ente Gestore e lo sviluppo turistico del territorio. Partendo da tale presupposto si è formulata la prima ipotesi di ricerca, atta a verificare l'esistenza di tale legame all'interno delle Aree Protette individuate:

I Ipotesi: *Le imprese turistiche maggiormente soddisfatte dalle attività condotte dall'Ente Gestore nell'area protetta hanno una percezione di un più elevato grado di sviluppo turistico dell'area.*

L'ipotesi precedente è stata formulata con l'intento di individuare un legame tra lo sviluppo dell'area in termini turistici e l'operato dell'Ente Gestore; anche se, da quanto esposto nella parte teorica, si evince con chiarezza che il successo di una destinazione non dipende solo dal valore, dalla rarità o dalla inimitabilità di singoli fattori, ma spesso dalla concomitanza degli stessi, motivo per cui diventa indispensabile il fattore organizzativo (Barney, 1991; Della Corte-Sciarelli, 2012). Probabilmente ciò dipende dalla eterogeneità degli elementi che compongono la destinazione (Della Corte, 2009).

Pertanto, la valutazione dell'efficienza dell'operato dell'Ente Gestore nel sistema Parco - definito da Phillips (2002) come un insieme di vari elementi interagenti - probabilmente può essere influenzata anche da altri fattori che prescindono dal valore dell'attività svolta dall'Ente Gestore e dagli organi di *governance* - che in virtù di un principio di "corresponsabilizzazione" mirano a raggiungere un obiettivo comune (Franch, 2002; De Salvo, 2007) -. Tra questi solitamente vengono enucleati i seguenti: l'accessibilità e la centralità geografica dell'area o la presenza di servizi legati alla pratica del turismo (Lundgren, 1982), il ruolo della comunità che, come sostiene Murphy (1988), in alcuni casi diventa precipuo nell'operativizzazione dei piani turistici locali, e i turisti, soprattutto in relazione alla capacità degli operatori locali di rispondere in maniera efficiente alle istanze da loro poste (Beech-Chadwick, 2006).

Alcune di queste variabili, difatti, sono adoperate nel modello dinamico di analisi territoriale di Miossec (1977) che studia l'evoluzione strutturale di una destinazione.

Partendo da tali presupposti si è formulata una seconda ipotesi, quest'ultima mira ad individuare quali altri fattori influiscono sulla valutazione dell'efficienza

dell'Ente Parco effettuata dagli operatori turistici e, dello sviluppo turistico dell'area (se consideriamo la prima ipotesi).

II Ipotesi: *Il giudizio di soddisfazione fornito dalle imprese turistiche sull'efficienza dell'Ente Gestore è influenzato anche da altri fattori di contesto.*

Essendo il Parco un sistema, esso si esprime all'esterno come un'entità, per tale motivo probabilmente non sarà facile individuare con esattezza quale elemento o quale variabile influenzi il giudizio dell'operatore turistico sull'azione dell'Ente Gestore. Spesso, infatti, essendoci nelle realtà sistemiche forti relazioni tra le parti, a causa della sottile linea di confine che separa l'area di azione delle stesse, si attribuiscono meriti o demeriti ad alcuni soggetti piuttosto che ad altri.

La terza ipotesi parte - come per le altre - dalla lettura del territorio come un insieme sistemico, al cui interno sono presenti risorse eterogenee che, alle volte sono direttamente legate alla vocazione del territorio, altre volte, sono di contesto, ma, in ogni caso influiscono sulle scelte strategiche degli attori territoriali.

Un sistema come quello indagato è costituito, per sua natura, da fattori e da attori che il più delle volte convivono nello spazio territoriale, ma non condividono gli stessi interessi (Philips, 2002) - pertanto, in tale scenario, gioca un ruolo fondamentale il soggetto preposto alla gestione del territorio; motivo per cui nell'analisi *Resource-based* (Barney, 2006) di un contesto sistemico si dà particolare rilevanza al valore del tessuto relazionale (Della Corte, 2009, Della Corte-Migliaccio-Sciarelli, 2007) e si considera l'organizzazione come l'elemento discriminante nell'eventuale raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney, 1991).

Come sostiene Franch (2002), la logica sistemica si può manifestare sia con dinamiche imposte "dall'alto" sia con scelte che si diramano dal basso. Nel caso dell'Ente Parco la logica è di tipo *Top-down* per cui il *manager* d'area è un soggetto pubblico che dispone dei poteri e degli strumenti per rendere competitivo il territorio (Storlazzi, 2003); un contesto così complesso, oltre all'azione del soggetto *pivot*, esige

una collaborazione integrata tra gli attori economici locali lungo l'intero processo di creazione del valore del prodotto offerto (Rispoli-Tamma, 1995; Sciarelli, 2007). Ovviamente ciò deve avvenire nell'ottica di creare valore per la domanda, motivo per cui diventano fondamentali le istanze di quest'ultima (Peteraf-Barney, 2003).

In tale scenario non stupisce che gli organi che agiscono in un contesto così variegato e per loro natura differenti potrebbero leggere il fenomeno che vivono in maniera diversa; difatti, come afferma Storlazzi (2003) conciliare la visione dei singoli attori per far emergere un'idea sistemica diventa una forte criticità, in quanto, se questa comunanza percettiva non si manifesta, il sistema non funziona correttamente. Tale ostacolo (*gap* percettivo tra gli attori economici e quelli istituzionali) può essere letto come un limite alla capacità di sfruttare a pieno il potenziale delle risorse del territorio (Walzer, 1996) difatti, nei modelli di analisi strutturale della dinamica evolutiva del processo turistico, uno dei parametri che viene considerato nella valutazione dello stadio di sviluppo di una destinazione è proprio il ruolo dei *decision maker* a differenti livelli.

Quanto detto ha portato alla formulazione di una nuova ipotesi di ricerca, in ordine la terza, che vuole indagare sull'esistenza di una distanza tra la percezione del territorio degli attori strategici dell'area Parco individuando le variabili che possono meglio spiegare tale *gap*:

III Ipotesi: *La differenza della lettura del profilo del Parco fra l'Ente Gestore e gli operatori turistici locali viene influenzata sia dall'organizzazione territoriale sia da come l'impresa decide di competere al suo interno.*

Alla luce di quanto finora esposto, si può affermare che il sistema Parco è costituito, per sua natura, da fattori e da attori che il più delle volte convivono nello spazio territoriale, ma non condividono gli stessi interessi (Philips, 2002). Soprattutto si è rilevato dal corpo teorico che possono esistere *gap* valutativi riguardo il valore e l'importanza dei fattori che costituiscono il sistema. Per tale motivo, a volte, gli attori economici preferiscono agire o singolarmente o – se esistono più imprese di piccole dimensioni - affidarsi ad associazioni “di categoria” (Albertini-Pilotti, 1966) o a

gruppi di azione locale che agiscono secondo logiche sistemiche intersettoriali (Della Corte, 2009).

In questi casi, si ritiene l'Ente Gestore lontano dalle istanze degli *stakeholder* locali, probabilmente in quanto la sua esistenza è il frutto di scelte *top-down* (Franch, 2002) che non rispecchiano le esigenze dei singoli attori economici presenti sul territorio.

Tali dinamiche rendono indispensabile l'azione di politiche promozionali autonome atte a promuovere il prodotto aziendale (che in tale realtà si configura come prodotto territoriale), ai propri segmenti di domanda (Peteraf-Barney, 2003) rendendolo di valore.

Spesso adottare o meno politiche promozionali autonome dipende dall'importanza che gli operatori attribuiscono non solo ai rapporti relazionali con gli attori interni all'area, ma anche a quelli con soggetti operanti all'esterno della stessa (Franch, 2002).

Detto ciò, si evince che risulta impossibile stabilire a monte un adeguato modello di *Destination Management*, tale scelta è sottesa all'analisi delle caratteristiche del territorio e alle relazioni esistenti tra gli attori di diversa natura che interagiscono nel contesto (Della Corte-Sciarelli, 2012). In definitiva, possiamo affermare che un corretto funzionamento del sistema dovrebbe tener conto dell'organizzazione strategica in funzione dell'obiettivo di sviluppo da perseguire e dell'organizzazione territoriale tesa al proficuo sfruttamento delle potenzialità del sistema territoriale (Annunziata, 2001), se ciò non avviene – a causa della difficoltà di conciliare visioni contrastanti – le imprese che operano all'interno dell'apparato sistemico devono agire secondo una visione individuale del valore delle risorse e delle competenze possedute o accessibili.

Tali presupposti hanno posto le basi alla formulazione dell'ultima ipotesi di ricerca:

IV Ipotesi: *La scelta di prediligere la promozione autonoma in contesti sistemici potrebbe dipendere dal considerare inefficienti gli organi a ciò preposti e dal*

non ritenere i partenariati di natura pubblico-privata uno strumento adeguato per comunicare il valore del prodotto offerto –in una visione user-based.

4.3. – Strumenti di analisi: regressione lineare e regressione lineare multipla

La scelta dei modelli di regressione è spiegata dalla volontà di esplorare le variazioni empiriche tra alcune variabili individuate nel corso della ricerca per spiegare alcuni fenomeni.

Tali modelli riescono a riconoscere possibili correlazioni tra le variabili, motivo per cui possono essere utilizzati in ambito aziendale per rispondere a degli interrogativi di tipo “causa-effetto”.

Lo studio dei modelli di regressione ha come obiettivo principale quello di misurare come una o più variabili indipendenti riescono a predire il valore di quella dipendente. In teoria si possono identificare diversi tipologie di modelli di regressione ma, nell'ambito di questo elaborato di tesi, si è fatto riferimento unicamente ai modelli di regressione lineare. Detti modelli hanno la caratteristica di considerare il legame tra ogni variabile indipendente e la variabile dipendente costante. Quanto detto è esprimibile nelle seguenti formule:

- regressione lineare semplice:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \varepsilon$$

- regressione lineare multipla:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_{n-1} x_{n-1} + \beta_n x_n + \varepsilon$$

La prima formula si utilizza per valutare la correlazione tra due variabili, una dipendente e l'altra indipendente; mentre la seconda considera l'andamento di una variabile dipendente rispetto a più variabili indipendenti.

Analizzando le formule:

- il parametro α è detto intercetta e indica il valore assunto dalla variabile dipendente quando i valori di tutte le indipendenti (x_i) sono pari a 0⁴⁶.
- il parametro β_i rappresenta l' i -esimo coefficiente d'impatto e indica l'effetto della i -esima variabile indipendente (x_i) sulla dipendente y al netto delle influenze di tutte le altre variabili indipendenti inserite nell'equazione di regressione. A ognuno dei β_i si associa un valore di significatività (p -value) che esprime la possibilità di ottenere un valore simile o più estremo di quello osservato nel caso si debba ritenere reale l'ipotesi nulla (Diez-Barr-Çetinkya-Rundel, 2012, p. 177).
- il parametro ε rappresenta l'errore di misurazione. Esso riflette un effetto di pura casualità e di errore nella determinazione di y .

Nell'analisi dei dati risulta indispensabile calcolare la percentuale di varianza della variabile dipendente spiegata da tutte le variabili indipendenti inserite nel modello di regressione. Ciò avviene calcolando il quadrato del coefficiente di determinazione R^2 . Nel modello di regressione lineare multipla, invece, per perfezionare il calcolo è possibile utilizzare un altro coefficiente di determinazione *Adjusted R²* che si differenzia dall' R^2 per i seguenti motivi:

- indica la percentuale di variazione della varianza spiegata soltanto in considerazione delle variabili significative;
- penalizza l'inserimento nel modello di variabili indipendenti non significative.

I concetti di p -value e R^2 – su introdotti – vengono utilizzati per selezionare il modello di regressione migliore. Infatti, come messo in luce dall'*Adjusted R²*, non sempre i modelli con più variabili sono considerati quelli più validi (l'introduzione di variabili non significative, riduce l'accuratezza delle predizioni).

Per effettuare la scelta delle variabili, esistono due strategie: *backward-selection* e *forward-selection*.

⁴⁶ Tale affermazione è subordinata alla possibilità che le variabili possano assumere valore 0. In caso contrario, l'intercetta non ha il significato specificato. Ad esempio, volendo immaginare un modello di regressione lineare semplice che spieghi i flussi turistici in funzione alla superficie dell'area, dato che la variabile indipendente non assumerà in nessun caso valore pari a 0, l'intercetta non potrà essere interpretata come da teoria.

La prima consiste nel creare un modello base con tutti i predittori e iniziare ad eliminare, uno alla volta, quelli che si presentano meno significativi, fin quando nel modello non restano soltanto variabili dal *p-value* statisticamente significativo.

La strategia del *forward-selection*, al contrario, parte da un modello vuoto a cui si aggiunge di volta in volta la variabile più significativa.

Nel presente lavoro, per quanto concerne la prima ipotesi di ricerca è stato utilizzato il modello di regressione lineare semplice, mentre, per le altre tre ipotesi si è resa necessaria l'adozione del modello di regressione lineare multipla.

Per quanto riguarda la strategia di selezione del modello, è stata utilizzata – per tutte le ipotesi tranne che per la prima – la *backward-selection*.

Nel procedimento è stato utilizzato per scegliere il modello “migliore” il parametro dell'*Adjusted R²*. Nello specifico, si è continuato ad eliminare dal modello le variabili meno significative fin quando l'*Adjusted R²* non iniziava a diminuire. Per completezza, si è scelto di confrontare detto modello anche con quello ottenibile considerando solo le variabili che nell'analisi del *full model* presentavano un *p-value* significativo alla soglia del 10%.

Capitolo 5 – Discussione dei risultati

Dopo aver raccolto i dati ed averli standardizzati si è proceduto alla verifica delle ipotesi sviluppate alla luce del corpo teorico illustrato⁴⁷.

5.1 – Statistica descrittiva dei risultati

In tabella 5.1 è riportata la statistica descrittiva⁴⁸ delle medie delle osservazioni rilevate durante la fase empirica della ricerca utilizzate per la standardizzazione delle valutazioni.

Tab 5.1 – Statistica descrittiva della media delle osservazioni

	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev.st
Campione	2.25	4.61	5.24	5.62	6.37	5.02	0.84
P. delle 5 Terre	3.04	4.14	4.37	4.92	6.29	4.53	0.88
P. del Vesuvio	4.66	5.30	5.64	5.77	6.37	5.52	0.48
P. del Cilento ...	3.28	4.78	5.36	5.49	5.69	5.04	0.71
P. delle Dolomiti B.	2.25	4.64	5.07	5.43	6.25	4.89	0.94

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

La lettura dei dati evidenzia che il campione, costituito da individui appartenenti a quattro Parchi Nazionali, ha fornito una valutazione media pari a 5.02 e presenta un'asimmetria negativa con una deviazione standard pari a 0.84. Ciò implica che i valori attesi sono all'interno di un intervallo di confidenza pari a [3.35, 6.69].

Va rilevato, che nonostante i valori in media siano superiori al valore neutro della scala (4) in oltre il 75% dei casi (Q1 = 4.61), esistono alcune valutazioni fortemente al di sotto della media (Min. = 2.25). Ciò evidenzia che le risposte fornite tendono ad essere differenziate.

Passando all'analisi delle risposte fornite dagli operatori dei singoli Parchi si evidenziano alcune particolarità.

⁴⁷ L'analisi è stata svolta col *software* R-CRAN, versione 3.0.3. Per completezza si riporta in scheda il listato utilizzato per la verifica delle ipotesi di ricerca.

⁴⁸ La statistica descrittiva delle variabili utilizzate nella discussione delle ipotesi è stata riportata per agevolare il lettore all'interno della discussione relativa all'ipotesi stessa.

Gli operatori del Parco Nazionale delle Cinque Terre hanno fornito in media valutazioni più basse rispetto agli altri Parchi. Inoltre, va rilevato che l'andamento delle medie è asimmetrico positivo.

Per quanto riguarda lo studio delle valutazioni fornite dalle imprese turistiche presenti nel Parco del Vesuvio, si rileva una media superiore a quella degli altri Parchi (valutazioni più alte) ed un andamento asimmetrico negativo. Inoltre, presenta valutazioni concentrate avendo il valore minimo (4.66) prossimo al valore medio (5.52).

Altra particolarità è il caso del Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi che presenta la media più bassa, ma la deviazione standard più alta pari a 0.94. Ciò a significare che le opinioni degli intervistati sono meno omogenee. In particolare, si evidenzia il valore minimo più basso del campione (media delle osservazioni pari a 2.25). In conclusione, le valutazioni degli operatori turistici presenti nel Parco delle Dolomiti Bellunesi sono contrastanti, probabile indicatore di una non chiara definizione del fenomeno turistico nell'area.

5.2 – *Discussione risultati Ipotesi 1*

La prima ipotesi da verificare è la seguente: *“le imprese turistiche maggiormente soddisfatte dalle attività condotte dall’Ente Gestore dell’area protetta hanno una percezione di un più elevato grado di sviluppo turistico dell’area”*.

La prima ipotesi si verifica tramite un *test* di significatività della correlazione fra le due variabili *proxy* individuate: la percezione dell’operatore turistico del grado di sviluppo dell’area studiata (*svil_tur_area*) e il grado di soddisfazione degli stessi operatori riguardo le attività poste in essere dall’Ente Gestore relative all’organizzazione dell’area in chiave turistica (*sodEGatt*).

Tab 5.2 – individuazioni delle variabili per testare ipotesi 1

Variabile	Interpretazione
svil_tur_area	Percezione dell’Impresa Turistica del grado di sviluppo dell’area
sodEGatt	Soddisfazione dell’Impresa Turistica delle attività dell’Ente Gestore

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Le due variabili presentano la statistica descrittiva presentata in tabella 5.3. Come si evince dalla tabella, lo sviluppo turistico dell'area è stato percepito in maniera negativa, come si evince dalla media (-0.7285) con un andamento asimmetrico positivo, in quanto il primo valore positivo si riscontra soltanto nell'ultimo quartile.

Tab 5.3 – Statistica descrittiva delle variabili relative all'ipotesi 1

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
svil_tur_area	-3.5440	-1.2000	-0.7756	0.1986	1.6790	-0.7285	1.0674
sodEGatt	-2.5950	-1.6440	-0.8682	-0.3222	1.5260	-0.7807	0.8739

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Stesso andamento per la variabile soddisfazione dell'attività dell'Ente Gestore che riporta una media pari a -0.781 a fronte di una dispersione leggermente inferiore e di un'asimmetria meno pronunciata.

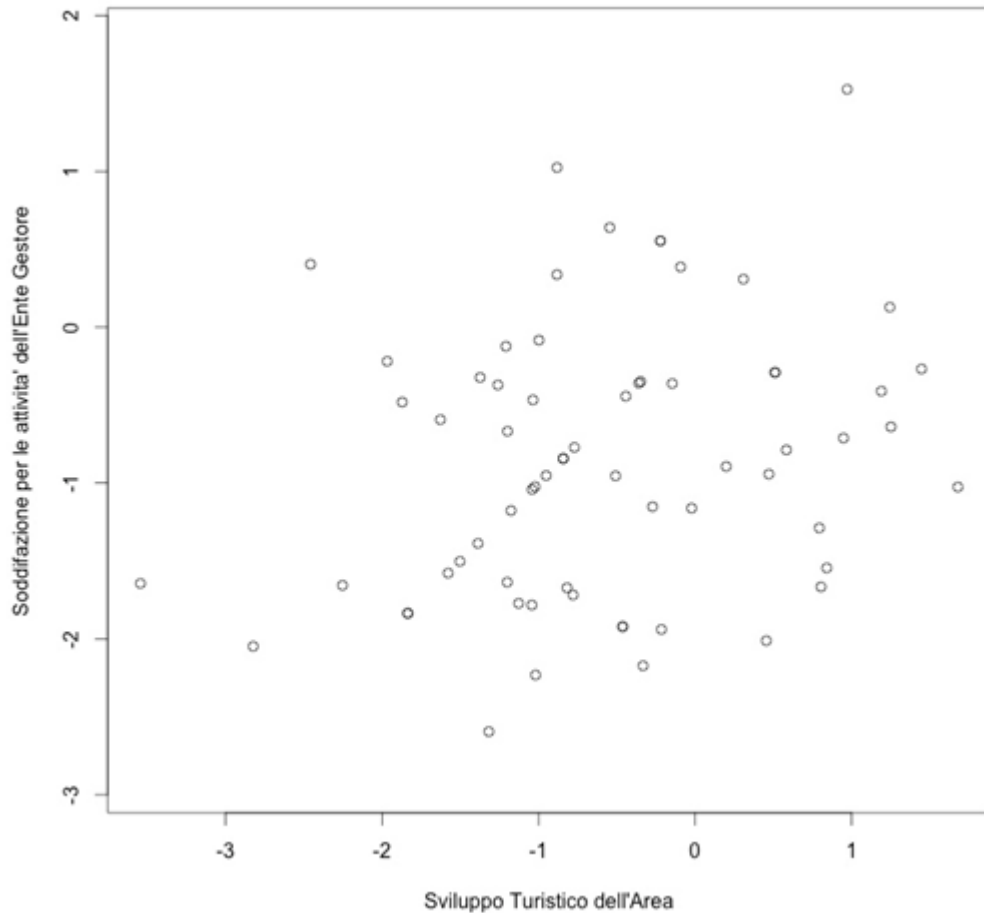
Procedendo ad un *test* di correlazione tra le due variabili (fig. 5.1) si evince un coefficiente di correlazione pari a 0.244* ($t = 2.0128$, $df = 64$, $p\text{-value} = 0.04835$). Il risultato, quindi, consente di affermare che esiste tra le due variabili correlazione, seppur non molto forte (0.244*).

Da notare come il *test* non permetta di sapere se è la percezione di uno sviluppo turistico dell'area superiore a portare gli operatori a ritenere le attività dell'Ente Gestore maggiormente soddisfacenti o viceversa. Secondo la teoria essendo il soggetto *pivot* investito del compito di coadiuvare il coordinamento all'interno del sistema e di mettere in atto un insieme di politiche che permettano alle imprese turistiche di essere maggiormente competitive, si può sostenere che la relazione causale sia quella che porta la valutazione delle attività dell'Ente a determinare quella che ha l'area.

D'altronde, bisogna specificare che all'interno del campione esistono due popolazioni per una corretta analisi del fenomeno. Da una parte ci sono gli operatori che agiscono in Parchi ritenuti sviluppati da un punto di vista turistico e dall'altra quelli che rientrano in Parchi “in stadio di esplorazione” ovvero quelli che stanno

tentando di implementare progetti di sviluppo turistico dell'area, come evidenziato nel capitolo sulla metodologia.

Fig 5.1 – Diagramma di dispersione relativo alla verifica dell'Ipotesi 1



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Considerando tale nidificazione è possibile verificare la stessa ipotesi tramite quattro variabili come riportato nella successiva tabella 5.4.

Attraverso un *test* T di Student si verifica se la differenza fra le medie è maggiore di 0. In questo modo si vuole controllare se lo sviluppo del parco comporta una variazione della percezione degli operatori. I dati mettono in evidenza come tale differenza esista, ma solo ad un livello di significatività del 10%⁴⁹.

La successiva tabella 5.5 riporta la statistica descrittiva delle due variabili create tramite il partizionamento.

⁴⁹ Il *p-value* esprime la possibilità di ottenere un valore simile o più estremo di quello osservato nel caso si debba ritenere reale l'ipotesi nulla (Diez, Barr, Çetinkaya-Rundel, 2012: p.177)

Tab 5.4 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi 1 in seguito ad una clusterizzazione della popolazione

Variabile	Interpretazione
sta_parchi_espl	Grado di sviluppo dell'area per un operatore turistico che opera in un Parco in fase di esplorazione
sta_parchi_consolid	Grado di sviluppo dell'area per un operatore turistico che opera in un Parco sviluppato
sea_parchi_espl	Soddisfazione dell'attività dell'Ente Parco per un'impresa turistica che opera in un Parco in fase di esplorazione
sea_parchi_consolid	Soddisfazione dell'attività dell'Ente Parco per un'impresa turistica che opera in un Parco sviluppato

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.5 – Statistica descrittiva delle variabili utilizzate.

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
sta_parchi_espl	-2.4570	-1.3100	-1.0190	-0.3593	0.9714	-0.8365	0.8218
sta_parchi_consolid	-3.5440	-1.0430	-0.3483	0.4714	1.6790	-0.5570	1.1932
sea_parchi_espl	-2.5950	-1.1610	-0.4807	-0.2186	1.5260	-0.5858	0.9554
sea_parchi_consolid	-2.0480	-1.6720	-1.0250	-0.4429	0.5540	-0.9268	0.7756

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

In particolare per lo sviluppo turistico dell'area rispetto alla suddivisione dei Parchi si ottiene un $p\text{-value} = 0.0534$ ($t = -1.9687$, $df = 63.064$) mentre per la soddisfazione relativa alle attività dell'Ente Gestore il *test* assume un $p\text{-value} = 0.0829$ ($t = 1.7675$, $df = 53.333$)⁵⁰.

Si può quindi verificare il legame fra i due fattori all'interno dei due gruppi tramite un *test* della correlazione come fatto in precedenza. Il *test* mostra un risultato non significativo nel caso dei parchi in stadio di esplorazione ($cor = 0.085$ – $p\text{-value} = 0.659$, $t = 0.446$ e $df = 27$). Di contro, per i parchi consolidati l'indice di correlazione passa a 0.4797^{**} ($p\text{-value} = 0.002659$ – $t = 3.2348$ e $df = 35$).

⁵⁰ Tali risultati possono risentire della numerosità della popolazione che nel caso dei Parchi stadio di esplorazione è di 29 osservazioni, mentre, secondo il teorema del limite centrale (Diez, Barr, Çetinkaya-Rundel, 2012) le osservazioni necessarie ad approssimare la funzione di campionamento ad una funzione Normale è di minimo 30.

Pertanto, possiamo affermare che il legame fra la soddisfazione per le attività portate avanti dall'ente gestore e la percezione dello sviluppo turistico dell'area protetta è più forte nei parchi in cui il fenomeno turistico è consolidato.

5.3 - *Discussione risultati Ipotesi 2*

La seconda ipotesi consiste nel ritenere che la percezione delle imprese turistiche sull'efficienza dell'operato dell'Ente Gestore di un'area protetta sia condizionata non solo dalle azioni dell'Ente stesso, ma anche dalle caratteristiche funzionali del contesto in cui esso opera e dall'azione di altri attori al suo interno.

Le diverse variabili utilizzate per verificare l'ipotesi sono riportate in tab.5.6⁵¹.

Tab 5.6 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi 2

Variabile	Interpretazione
sodEGatt	Soddisfazione dell'Impresa Turistica delle attività dell'Ente Gestore
svil_tur_area	Soddisfazione dell'Impresa Turistica delle attività dell'Ente Gestore
sod_accessibilita	Grado di soddisfazione dell'operatore per i servizi di accessibilità dell'area
sod_attraction	Grado di soddisfazione dell'operatore per le attrazioni turistiche
sod_comune	Grado di soddisfazione dell'operatore per le attività portate avanti dal comune in cui è sita l'impresa
sod_info_turistiche	Grado di soddisfazione dell'operatore per le modalità di diffusione delle informazioni turistiche relative all'area
sod_osp_resid	Grado di soddisfazione dell'operatore per la capacità dei residenti di accogliere i turisti (ospitalità)
sod_tour_visite	Grado di soddisfazione dell'operatore per la presenza all'interno dell'area protetta di visite guidate e altri tour naturalistici

Fonte: elaborazione dati indagine empirica.

In particolare, oltre a variabili che attengono al modello teorico delle 6A (*sod_accessibilita*, *sod_attraction*, *sod_info_turistiche* e *sod_tour_visite*) sono state

⁵¹ Per facilitare la lettura dell'analisi dei dati relativi all'ipotesi 2 si riportano nuovamente nel testo le informazioni relative alle variabili *sodEGatt* e *svil_tur_area*. Per i commenti relativi si rimanda alla discussione dell'ipotesi 1.

considerate altre due variabili relative al comportamento di altri due *stakeholder* operanti in tutte le aree protette considerate: i Comuni dove operano le imprese (*sod_comune*) – valutati in termini della soddisfazione che l’impresa turistica ha del suo operato – ed il comportamento che i residenti dell’area mostrano nei riguardi del fenomeno turistico (*sod_osp_resid*).

Nella successiva tabella 5.7, si riporta la statistica descrittiva di tutte le variabili utilizzate nella verifica di questa ipotesi.

Tab 5.7 – Statistica descrittiva delle variabili relative all’ipotesi 2

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
sodEGatt	-2.5950	-1.6424	-0.8562	-0.3287	1.5265	-0.8682	0.8739
svil_tur_area	-3.5440	-1.2000	-0.7755	0.1434	1.6789	-0.5747	1.0674
sod_accessibilita	-2.6505	-0.8428	-0.3155	0.2797	1.7462	-0.2914	0.9040
sod_attraction	-5.0893	-1.1401	-0.6475	0.0000	0.9222	-0.3958	0.9688
sod_comune	-2.1727	-1.2847	-0.6934	-0.1296	2.0816	-0.6945	0.8895
sod_info_turistiche	-2.4603	-1.1371	-0.4469	0.1180	1.5265	-0.3650	0.8651
sod_osp_resid	-2.5672	-0.1774	0.1851	0.7520	1.5265	0.2936	0.8347
sod_tour_visite	-1.6275	-0.9050	-0.1841	0.3727	3.7245	-0.1752	0.8594

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

La statistica descrittiva mette in luce come, fatta eccezione per la variabile relativa al comportamento dei residenti, le variabili presentano in media valori negativi, simile dinamica si ottiene anche nello studio della mediana e le variabili presentano una marcata asimmetria negativa. Quindi, in generale, gli operatori non risultano soddisfatti del contesto in cui vanno ad operare.

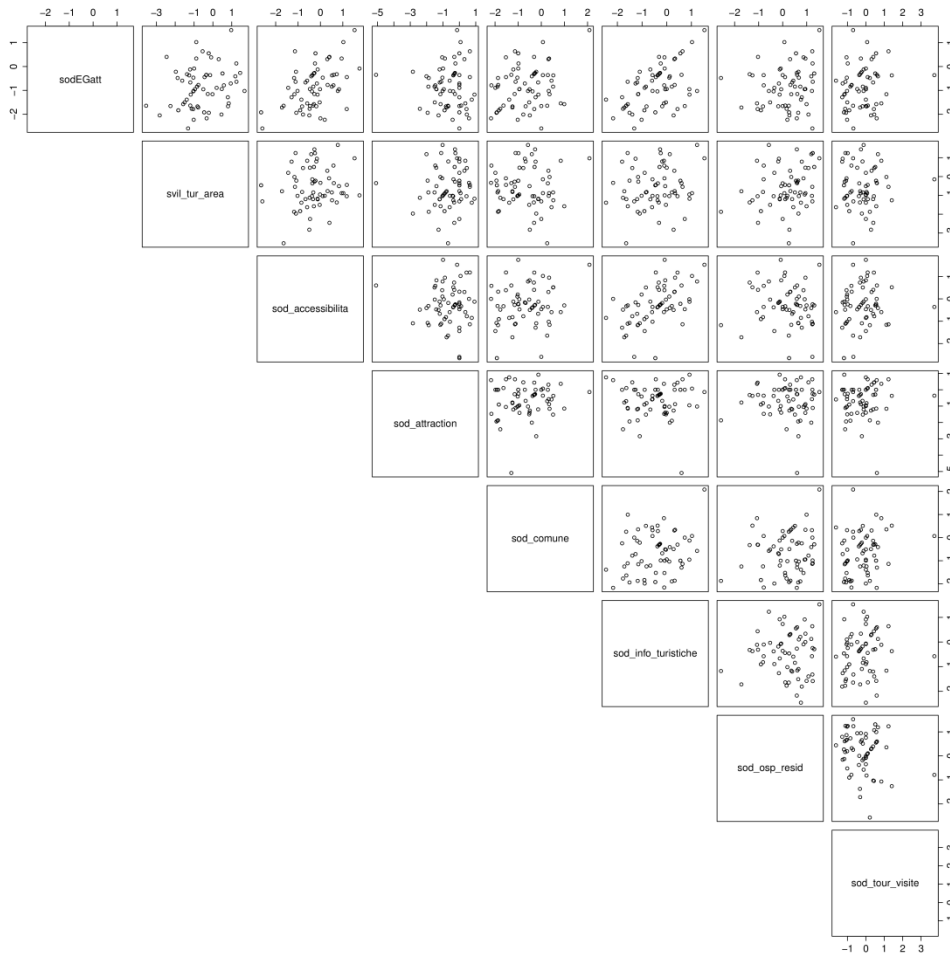
Dato che nel modello si utilizzano più variabili indipendenti, si procede all’analisi della correlazione tra le stesse, in modo da eliminare quelle che eventualmente risultino fortemente correlate. E’ noto che una forte correlazione fra due variabili porterebbe a ritenere che esse misurino lo stesso fenomeno e la loro contemporanea considerazione nel modello comporterebbe una distorsione dei risultati.

L’analisi della correlazione parte da un’interpretazione della nube dei punti⁵², riportata nella successiva figura 5.2. che sarà in seguito confermata tramite il calcolo

⁵² Per l’interpretazione di una nube di punti si veda Diez, Barr, Çetinkaya-Rundel, 2012: p.20.

dell'indice di correlazione tra tutte le coppie di variabili, come mostrato nella tabella 5.8.

Fig 5.2 – Diagramma di dispersione delle osservazioni.



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.8 – matrice di correlazione fra le variabili

Variabile	A	B	C	D	E	F	G	H
A. sodEGatt	1.00	0.24 *	0.50 ***	-0.01	0.29 *	0.52 ***	0.18	0.22 .
B. svil_tur_area	--	1.00	0.12	0.10	0.00	0.16	0.30 *	0.04
C. sod_accessibilita	--	--	1.00	-0.05	0.23 .	0.51 ***	-0.07	0.17
D. sod_attraction	--	--	--	1.00	0.13	0.00	0.00	0.06
E. sod_comune	--	--	--	--	1.00	0.25 *	0.16	0.24 *
F. sod_info_turistiche	--	--	--	--	--	1.00	0.05	0.12
G. sod_osp_resid	--	--	--	--	--	--	1.00	-0.16
H. sod_tour_visite	--	--	--	--	--	--	--	1.00

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

La tabella 5.8, che riporta le correlazioni tra le coppie di variabili, mostra – considerando solo le coppie che includono la variabile dipendente legata a questa ipotesi – valori significativi solo per l’accessibilità ($0.50 - p\text{-value} \leq 0.001$), le attività del Comune ($0.29 - p\text{-value} \leq 0.05$), la qualità dei servizi di informazione turistica ($0.52 - p\text{-value} \leq 0.001$) e la soddisfazione relativa all’organizzazione sul territorio di visite guidate e *tour* ($0.22 - p\text{-value} \leq 0.1$).

Guardando invece alla correlazione tra le variabili dipendenti, si rileva un legame tra la qualità dei servizi di informazione turistica e due variabili: l’accessibilità dell’area ($0.51 - p\text{-value} \leq 0.001$) e l’attività del Comune ($0.25 - p\text{-value} \leq 0.05$).

Vi è inoltre, un legame fra le attività organizzate dal Comune e, da una parte la soddisfazione legata alla presenza sul territorio di *tour* e visite guidate ($0.24 - p \leq 0.05$), dall’altra la soddisfazione legata all’accessibilità dell’area ($0.23 - p \leq 0.1$). Si rileva, quindi, che nessuna delle variabili con una correlazione statisticamente significativa, ha un valore sufficientemente elevato da suggerire la sua eliminazione dal modello.

Vista la correlazione fra le singole variabili si passa a verificare l’ipotesi tramite una modello di regressione lineare multipla, i cui risultati sono riportati nella successiva tabella 5.9.

Tab 5.9 – Il modello lineare di analisi dell’ipotesi 2

Variabile	Base	p-value	Revisione	p-value	Significativi	p-value
Intercetta	-0.5363		-0.6183		-0.5952	
svil_tur_area	0.0888	(0.32)	–			
sod_accessibilita	0.2852	(0.02 *)	0.3073	(0.008 **)	0.3055	(0.009 **)
sod_attraction	-0.0256	(0.78)	–		–	
sod_comune	0.0859	(0.43)	–		–	
sod_info_turistiche	0.3149	(0.01 *)	0.3376	(0.005 **)	0.3684	(0.003 **)
sod_osp_resid	0.1613	(0.17)	0.2146	(0.046 *)	–	
sod_tour_visite	0.1365	(0.21)	0.1623		–	
R2	0.4202		0.4059		0.3496	
ADJ.R2	0.3502		0.3670		0.329	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

I risultati dello studio del modello di regressione, in termini di effetti e di significatività degli stessi, segue, come da prassi, la verifica che la distribuzione dei residui⁵³ segua un andamento orientativamente simmetrico.

La verifica mostra come i risultati ottenuti dal modello che hanno un effetto significativo sono l'accessibilità (effetto 0.29 – $p\text{-value} = 0.02^*$) e la diffusione delle informazioni turistiche (effetto 0.31 – $p\text{-value} = 0.01^*$).

Si rileva quindi, che rispetto all'analisi di correlazione le attività del Comune non riportano effetti statisticamente significativi. E' interessante notare come anche allo sviluppo turistico dell'area non sia associato un effetto statisticamente significativo, elemento che porta ad avvalorare i risultati ottenuti dalla verifica della prima ipotesi.

Per verificare se esistono eventuali effetti distorsivi si procede ad una revisione del modello eliminando i tre fattori che hanno registrato valori poco significativi, nello specifico, quelli relativi alla soddisfazione degli operatori relativamente alle *attraction* del territorio, all'attività del Comune in cui l'impresa agisce e quelli relativi alla percezione dello sviluppo turistico dell'area.

Il risultato, alla luce degli aggiustamenti effettuati, mostra che i tre parametri diventano significativi almeno al $p\text{-value} \leq 0.05$. In particolare:

- accessibilità (effetto 0.3073 – $p\text{-value} = 0.008^{**}$)
- diffusione delle informazioni turistiche (effetto 0.3376 – $p\text{-value} = 0.005^{**}$)
- ospitalità dei residenti (effetto 0.2146 – $p\text{-value} = 0.046^*$).

Inoltre, possiamo affermare che la qualità del modello migliora leggermente dato che l'*adjusted R²* passa da 0.3502 a 0.367.

Infine, al solo scopo di approfondire lo studio, si verifica come cambia il modello limitando l'analisi alle sole variabili che nello studio del primo modello hanno fatto rilevare effetti significativi tenendo conto di una soglia di $p\text{-value} \leq 0.1$.

⁵³ Per residui si intende la differenza fra i valori effettivamente rilevati tramite l'indagine empirica e quelli che il modello permette di stimare (Diez, Barr, Çetinkaya-Rundel, 2012)

Il modello conferma la significatività delle due variabili, ma non mostra risultati migliori dato che l'*adjusted R²* passa da 0.367 a 0.329.

5.4 - *Discussione risultati Ipotesi 3*

La terza ipotesi indaga le cause che determinano una differenza tra la percezione del profilo delle risorse del territorio tra le imprese che insistono su di esso e l'Ente che lo gestisce. Le variabili utilizzate nella verifica dell'ipotesi sono quelle riportate nella tabella 5.10.

Tab 5.10 – Variabili utilizzate per la verifica dell'ipotesi 3

Variabile	Interpretazione
gap_risnat2	indica una misura della distanza di percezione con riferimento alle sole risorse naturali dell'area protetta
gap_tradloc2	indica una misura della distanza di percezione con riferimento alle sole tradizioni locali delle comunità all'interno dell'area protetta
gap_enogastr2	indica una misura della distanza di percezione con riferimento alle sole risorse enogastronomiche tipiche delle tradizioni all'interno dell'area protetta
SodEGatt	grado di soddisfazione dell'operatore per le attività dell'ente gestore
vant_comp_risnat	percezione del vantaggio competitivo relativo alle risorse naturali
vant_comp_tradloc	percezione del vantaggio competitivo relativo alle risorse naturali dell'area protetta
vant_comp_enogastr	percezione del vantaggio competitivo relativo alle risorse enogastronomiche tipiche delle tradizioni all'interno dell'area protetta
vant_area_protetta	percezione di un vantaggio competitivo relativo ad operare all'interno di un'area protetta
imp_coord_interno	importanza, per la singola impresa, del coordinamento fra imprese turistiche all'interno all'area protetta
imp_marchio_qual_area	importanza, per la singola impresa, della presenza di un marchio di qualità ambientale riferito all'area protetta
imp_relaz_enti_area	importanza, per la singola impresa, del coordinamento con gli enti pubblici all'interno dell'area

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Questa ipotesi è stata valutata analizzando la distanza fra la percezione dell'Ente Gestore e quella degli operatori turistici su alcune specifiche risorse: risorse naturali (*gap_risnat2*), tradizioni locali (*gap_tradloc2*) e risorse enogastronomiche (*gap_enogastr2*) di cui si riporta la statistica descrittiva nella tabella 5.11.

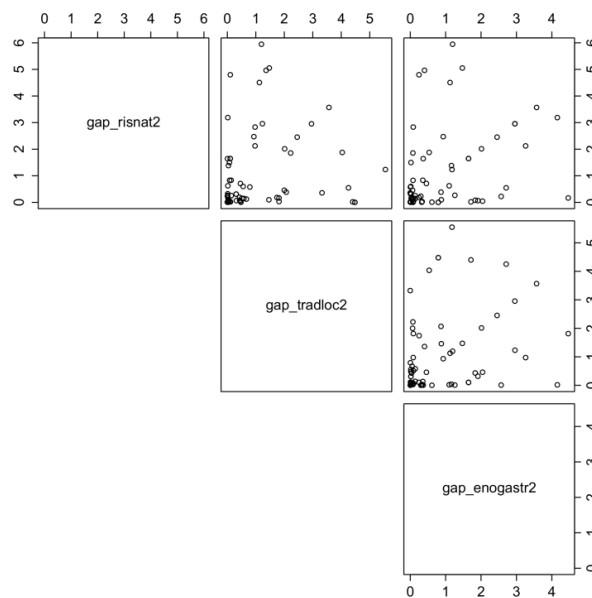
Tab 5.11 – Statistica descrittiva della distanza di percezione

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
<i>gap_risnat2</i>	0.0004	0.0692	0.3164	1.6467	5.9469	1.0935	1.4899
<i>gap_tradloc2</i>	0.0011	0.0422	0.4588	1.6750	5.5499	1.0830	1.4100
<i>gap_enogastr2</i>	0.0000	0.0689	0.3615	1.4195	4.4620	0.9120	1.1270

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Prima della verifica dell'ipotesi, inoltre, si deve analizzare la correlazione fra le diverse variabili spiegate. Come in precedenza si effettua innanzitutto un'analisi visiva del fenomeno, riportata nella successiva figura 5.3, ed in seguito si calcola l'indice di correlazione tra le tre coppie di variabili (tab.5.12).

Fig 5.3 – Analisi visiva della correlazione.



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Dall'analisi visiva sembra che la distanza di percezione relativa alle risorse enogastronomiche sia correlata alle altre ed il coefficiente di correlazione lo conferma.

Tab 5.12 – matrice di correlazione fra le variabili di distanza percettiva

Variabili	A	B	C
A gap_risnat2	1	0.13	0.33 ** (0.007)
B gap_tradloc2	--	1	0.29 * (0.018)
C gap_enogastr2	--	--	1

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

L'analisi di correlazione non mostra coefficienti particolarmente elevati ma la distanza sulla percezione dell'importanza delle risorse enogastronomiche nell'identità del Parco risulta correlata sia a quella sulle risorse naturali sia a quella sulle tradizioni locali. Per evitare di portare avanti un'analisi in cui i dati siano influenzati da questo legame si decide di eliminare il *gap_enogastr2* dal *gap* percettivo totale. Per verificare se la decisione non incide sull'ipotesi si procede a rivalutare la differenza della media del nuovo *gap* percettivo locale attraverso un secondo T-test. Il *t-score* è di 8.0979*** (df = 65 - *p-value* < 0.001) e, quindi, possiamo sostenere che anche in questo sotto-insieme della distanza percettiva esista una differenza fra imprese turistiche ed Enti gestori del loro territorio.

Si prosegue, quindi all'analisi della statistica descrittiva dei dati rilevati dal modello (Tab.5.13).

Tab 5.13 – Statistica descrittiva delle variabili indipendenti del modello

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
sodEGatt	-2.595	-1.642	-0.868	-0.329	1.527	-0.856	0.874
vant_comp_risnat	-2.341	-0.067	0.390	0.922	1.781	0.342	1.414
vant_comp_tradloc	-2.341	-1.003	-0.222	0.000	1.236	-0.362	0.797
vant_area_protetta	-5.559	0.227	0.730	1.169	1.746	0.350	0.819
imp_coord_interno	-2.499	-0.451	0.000	0.370	1.527	-0.191	0.823
imp_marchio_qual_area	-2.532	-0.225	0.000	0.712	1.781	0.047	0.926
imp_relaz_enti_area	-4.375	-0.103	0.000	0.517	1.205	-0.074	0.994

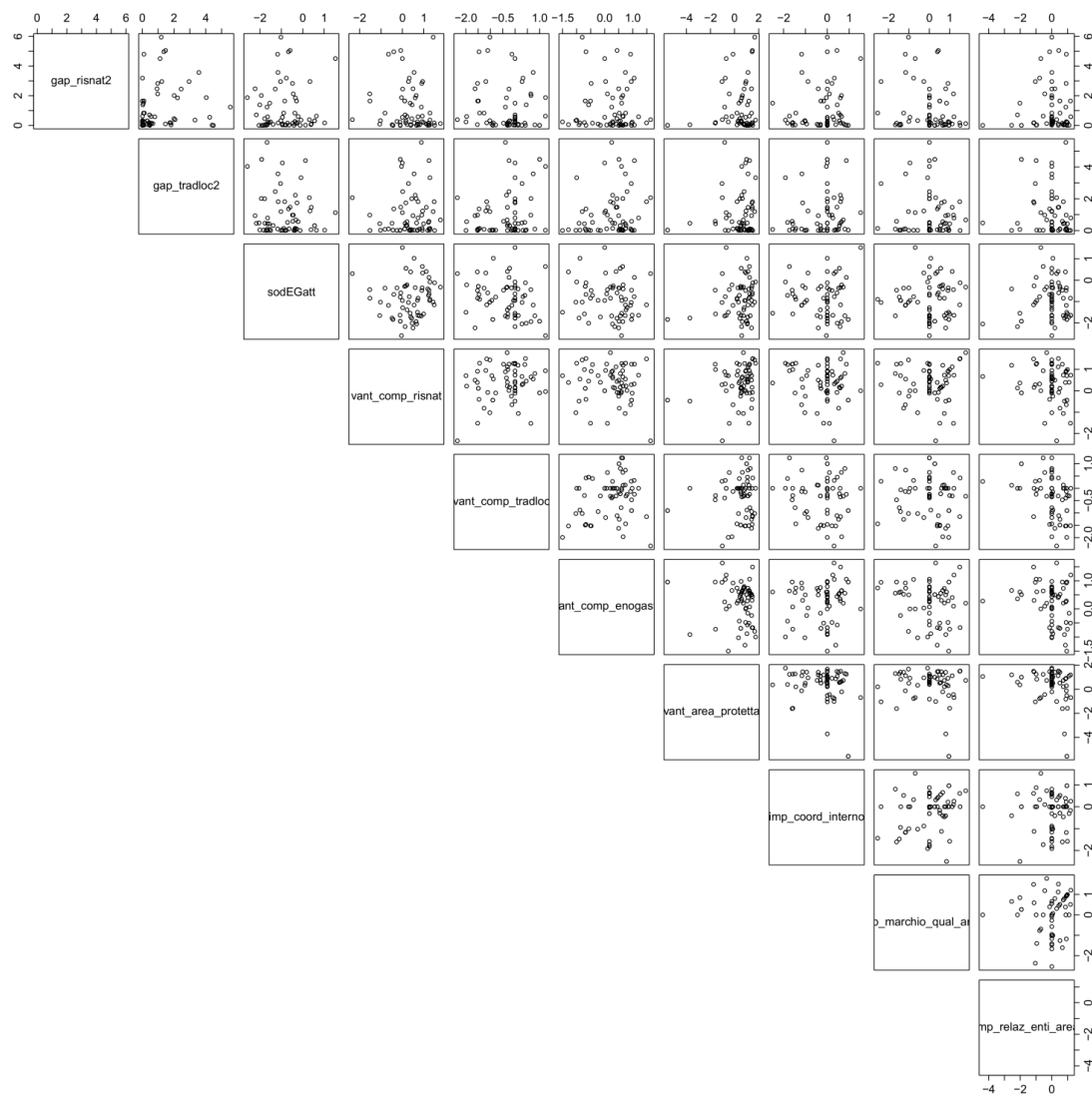
Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Nel primo gruppo di variabili, relative alle fonti del vantaggio competitivo rispetto ad alcune risorse locali, si evidenzia che il vantaggio competitivo legato alle risorse naturali e all'area protetta è positivo con un'asimmetria positiva; di contro, il vantaggio competitivo legato all'importanza delle tradizioni locali è tendenzialmente positivo, con una tendenza asimmetrica positiva. Il secondo gruppo di variabili riguarda l'importanza del coordinamento e di alcuni strumenti specifici atti a

implementarlo. Si nota un'importanza lievemente superiore alla media del marchio d'area. Il coordinamento interno e le relazioni tra gli Enti dell'area hanno una media negativa indicando che questi due fattori sono potenzialmente ritenuti dalle imprese turistiche meno importanti degli altri nella identificazione del profilo dell'area.

Come in precedenza, si analizza la nube dei punti in modo da verificare se esistono ovvie correlazioni fra le variabili, tenendo conto anche delle variabili spiegate. Come è possibile notare dall'interpretazione della figura 5.4, la relazione tra le variabili non sembra fortemente significativa, pertanto, si procede al calcolo degli indici di correlazione come riportato nella tabella 5.14.

Fig 5.4 – Analisi visiva della correlazione fra le variabili



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.14 – Matrice di correlazione per le variabili utilizzate nella verifica dell'ipotesi 3

Variabil	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A gap_risnat2	1	0.13	0.07	-0.12	-0.12	0.12	0.08	-0.21	0.07
B gap_tradloc2	--	1	-0.15	0.04	0.29 *	0.12	0.11	-0.06	-0.18
C sodEGatt	--	--	1	0.08	-0.25	0.2	0.02	0	0.09
D vant_comp_risnat	--	--	--	1	0.18	0.27	-0.16 *	-0.02	-0.14
E vant_comp_tradloc	--	--	--	--	1	0.09	-0.11	-0.09	-0.38 ***
F vant_area_protetta	--	--	--	--	--	1	-0.2	-0.13	-0.29 *
G imp_coord_interno	--	--	--	--	--	--	1	0.25 *	0.02
H imp_marchio_qual_area	--	--	--	--	--	--	--	1	0.1
I imp_relaz_enti_area	--	--	--	--	--	--	--	--	1

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

La *test* si denota una correlazione tra la percezione del vantaggio competitivo legato alle risorse naturali e l'importanza del coordinamento interno ($-0.16 - p\text{-value} \leq 0.05$), tra l'importanza del marchio di qualità ambientale e l'importanza del coordinamento interno ($0.25 - p\text{-value} \leq 0.05$).

Inoltre, l'importanza della relazione con gli Enti pubblici locali è significativamente correlata a quella per il vantaggio competitivo delle tradizioni locali ($-0.38 - p\text{-value} \leq 0.001$) e a quella data dall'operatore turistico sugli effetti che può avere l'operare in un'area protetta sul vantaggio competitivo ($-0.29 - p\text{-value} \leq 0.05$).

Si rileva, quindi, che nessuna delle variabili con una correlazione statisticamente significativa ha un valore sufficientemente elevato da suggerire la sua eliminazione dal modello.

Di seguito, si procede a valutare l'effetto delle singole variabili prima sulla distanza totale calcolata sulla somma delle variabili **gap_risnat2** e **gap_tradloc2** (tab. 5.15) e poi sulle singole variabili⁵⁴.

Il primo *test* mostra come solo il coordinamento interno (effetto = 0.597 – $p\text{-value} = 0.090$) e la presenza di un marchio di qualità ambientale (effetto = 0.507 – $p\text{-value} = 0.098$) presentano un effetto statisticamente significativo. In particolare, un maggiore coordinamento interno porta all'aumento del *gap* percettivo, mentre una maggiore importanza associata al marchio di qualità ambientale provoca la riduzione della distanza.

⁵⁴ Per omogeneità, in ognuno de tre modelli di regressione lineare, la misura del vantaggio competitivo utilizzato è calcolata come fatto per il *gap*.

Tab 5.15 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 lungo le due dimensioni.

Intercetta	1.997		2.2169		2.2973	
vant_comp_rn + vant_comp_ti	0.007	(0.98)	—		—	
sodEGatt	-0.248	(0.44)	—		—	
vant_area_protetta	0.307	(0.15)	0.2693	(0.16)	—	
imp_coord_interno	0.597	(0.090 .)	0.5792	(0.0892 .)	0.4976	(0.14)
imp_marchio_qual_area	-0.507	(0.098 .)	-0.5090	(0.0895 .)	-0.5442	(0.07 .)
imp_relaz_enti_area	0.031	(0.92)	—		—	
R2	0.105		0.0961		0.0670	
ADJ.R2	0.014		0.0523		0.0374	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Dopo il primo *test*, come fatto anche per l'ipotesi 2, si revisiona il modello eliminando le variabili non significative. Il modello migliore risulta quello in cui tolte le variabili meno significative si ottiene un valore di *adjusted R²* pari a 0.0523. I dati ottenuti, però, risultano essere significativi solo al livello del *p-value* ≤ 0.1 (.). I risultati del modello rivisto, mostrano come atteso, che al crescere dell'importanza del marchio di qualità ambientale dell'area la distanza fra le percezioni si riduca (effetto = 0.509 – *p-value* = 0.09) però, al tempo stesso, mostrano come essa aumenti all'aumentare dell'importanza percepita del coordinamento interno (effetto = 0.5792 – *p-value* = 0.09) e sembrano suggerire che il coordinamento si possa sostituire, almeno in parte, all'Ente Gestore.

Per vedere se le due dimensioni forniscono risultati migliori si passa ad analizzare la proiezione sulle singole dimensioni. Il modello lineare relativo alla distanza fra la percezione dell'importanza delle risorse naturali si riporta nella successiva tabella 5.16.

Tab 5.16 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 per il gap nelle risorse naturali

Variabile	Base	p-value	Revisione	p-value	Significativi	p-value
Intercetta	1.236		1.125		1.110	
vant_comp_risnat	-0.247	(0.311)	—		—	
sodEGatt	0.047	(0.830)	—		—	
vant_area_protetta	0.192	(0.192)	0.128	(0.3354)	—	
imp_coord_interno	0.281	(0.237)	0.301	(0.197)	—	
imp_marchio_qual_area	-0.392	(0.061 .)	-0.387	(0.0614 .)	-0.346	(0.08 .)
imp_relaz_enti_area	0.176	(0.373)	—		—	
R2	0.112		0.080		0.046	
ADJ.R2	0.022		0.035		0.031	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

In questo caso il modello migliore è il secondo ma anche in questo caso ha un *adjusted R²* basso. L'unico parametro significativo è quello relativo alla valutazione dei marchi di qualità ambientale relativi all'area (effetto = -0.387 – p = 0.061 .) e, ancora una volta si evidenzia che al crescere dell'importanza percepita del marchio di qualità ambientale d'area si rileva anche una riduzione del *gap*.

Il modello lineare relativo alla distanza fra la percezione dell'importanza delle tradizioni locali si riporta nella successiva tabella 5.17.

Tab 5.17 – Il modello lineare relativo all'ipotesi 3 per il *gap* nelle tradizioni locali

Variabile	Base	p-value	Revisione	p-value	Significativi	p-value
Intercetta	1.079		1.278		1.262	
vant_comp_tradloc	0.425	(0.072 .)	0.506	(0.017 *)	0.494	(0.019 *)
sodEGatt	-0.199	(0.342)	—		—	
vant_area_protetta	0.143	(0.285)	0.127	(0.299)	—	
imp_coord_interno	0.320	(0.149)	0.293	(0.166)	—	
imp_marchio_qual_area	-0.091	(0.638)	—		—	
imp_relaz_enti_area	-0.043	(0.826)	—		—	
R2	0.138		0.071		0.083	
ADJ.R2	0.050		0.026		0.068	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Questo modello, mostra un effetto significativo solamente sulla percezione di un vantaggio competitivo legato alle tradizioni locali dell'area (effetto = -0.425 – *p-value* = 0.072 .). All'aumentare della percezione del vantaggio legato alle tradizioni locali aumenta la distanza. Passando come fatto in precedenza ad una revisione del modello, eliminando le variabili non significative, si rileva che (effetto = -0.506 – *p-value* = 0.017 *). Il modello presenta un basso *adjusted R²* (0.026).

5.5 - Discussione risultati Ipotesi 4

La quarta ipotesi indaga i fattori che spingono l'impresa che opera in un'area protetta ad attivarsi autonomamente per promuovere il proprio *bundle of utilities* in considerazione dei consumatori.

Per spiegare l'ipotesi si utilizzano due modelli di regressione lineare che, per far ciò, utilizzano le variabili riportate nella tabella 5.18.

Tab 5.18 – Variabili utilizzate per testare l'ipotesi

Variabile	Interpretazione
imp_att_promo_dir	la percezione da parte dell'operatore dell'importanza della autopromozione
sod_att_promo_EG	la soddisfazione dell'operatore relativa alle attività promozionali messe in atto dall'Ente Gestore
imp_risnat_promo	l'importanza relativa delle risorse naturali nelle attività promozionali messe in atto dall'impresa turistica
imp_tradloc_promo	l'importanza relativa delle risorse naturali nelle attività promozionali messe in atto dall'impresa turistica
imp_off_integrata	l'importanza che ha, nella percezione dell'impresa turistica, l'esistenza sul territorio di un'offerta integrata
imp_relaz_interfiliera	l'importanza che hanno, nella percezione dell'impresa turistica, le relazioni con gli altri attori della filiera turistica
imp_relaz_enti_esterno	l'importanza che hanno, nella percezione dell'impresa turistica, le relazioni con gli enti all'esterno dell'area protetta
imp_relaz_imprese_area	l'importanza che hanno, nella percezione dell'impresa turistica, le relazioni con le imprese non tipicamente turistiche all'interno dell'area protetta
imp_relaz_imprese_esterno	l'importanza che hanno, nella percezione dell'impresa turistica, le relazioni con le imprese non tipicamente turistiche all'esterno dell'area protetta
mkt_seg_business	l'importanza, per l'impresa turistica, del segmento del turismo "business"
mkt_seg_naturalistico	l'importanza, per l'impresa turistica, del segmento del turismo naturalistico
mkt_seg_sportivo	l'importanza, per l'impresa turistica, del segmento del turismo sportivo
vant_comp_man_sport	il vantaggio competitivo che l'impresa pensa di poter avere da manifestazioni sportive presenti sul territorio
vant_comp_eventi_fiere	il vantaggio competitivo che l'impresa pensa di poter avere da eventi culturali e fiere presenti sul territorio

Fonte: elaborazioni dati per analisi empirica.

Per facilitare la lettura della statistica descrittiva, riportata in tabella 5.19, si effettua una suddivisione in gruppi delle variabili:

- Il gruppo di variabili relative all'importanza delle relazioni tra attori pubblici e privati interni ed esterni all'area del Parco ha una media negativa con un andamento asimmetrico negativo.
- Il gruppo di variabili relative all'importanza dei segmenti di domanda del Parco ha una media negativa e un andamento asimmetrico negativo per quanto riguarda il turismo *business* e quello sportivo, sia la media sia l'asimmetria sono positive per quanto riguarda i dati sul segmento di domanda turismo naturalistico.
- Solo un'altra variabile presenta una media negativa e simile dinamica si presenta nello studio della mediana con una asimmetria negativa: la percezione del vantaggio competitivo dipeso dall'organizzazione di fiere ed eventi.
- Le altre variabili del modello – promozione legata all'importanza data alle risorse naturali e alle tradizioni locali, l'importanza per una politica di offerta integrata e l'importanza del vantaggio competitivo attribuita all'organizzazione di manifestazioni sportive – presentano media positiva.

Tab 5.19 – Statistica descrittiva delle variabili utilizzate nella discussione dell'ipotesi 4

Variabile	Min	Q1	Mediana	Q3	Max	Media	Dev. Std
imp_att_promo_dir	-2.10	0.47	0.95	1.26	1.92	0.76	0.78
sod_att_promo_EG	-2.46	-1.17	-0.35	0.36	1.78	-0.38	1.01
imp_risnat_promo	-2.10	0.20	0.92	1.25	1.85	0.68	0.78
imp_tradloc_promo	-1.09	0.00	0.24	0.74	1.45	0.26	0.62
imp_off_integrata	-2.10	0.00	0.00	0.87	1.49	0.18	0.78
imp_relaz_interfiliera	-2.23	-0.88	0.00	0.51	1.19	-0.20	0.97
imp_relaz_enti_esterno	-5.44	-0.31	0.00	0.37	0.99	-0.11	0.95
imp_relaz_imprese_area	-2.54	-0.31	0.00	0.51	1.10	-0.01	0.74
imp_relaz_imprese_esterno	-2.54	-0.45	0.00	0.14	0.99	-0.18	0.69
mkt_seg_business	-2.93	-0.99	-0.05	0.00	1.10	-0.45	0.93
mkt_seg_naturalistico	-1.13	0.59	0.95	1.27	1.85	0.82	0.66
mkt_seg_sportivo	-2.25	-0.56	0.00	0.14	1.41	-0.22	0.76
vant_comp_man_sport	-1.36	-0.31	0.00	0.59	1.75	0.07	0.69
vant_comp_eventi_fiere	-2.32	-0.62	0.00	0.55	1.18	-0.13	0.86

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

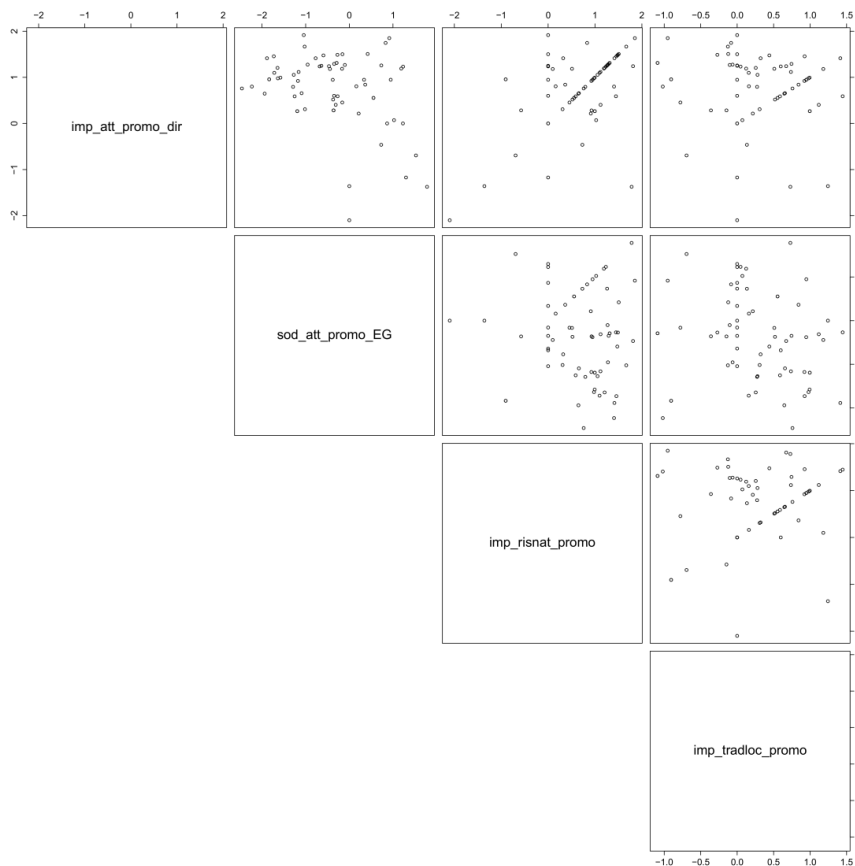
Infine, la percezione dell'importanza dell'attività di autopromozione ha media positiva con un andamento simmetrico negativo; anche lo studio della mediana ha un andamento positivo. Mentre, la soddisfazione delle imprese turistiche rispetto

all'attività di promozione del territorio attuate dall'Ente Gestore ha un andamento asimmetrico negativo e media negativa (-0.38).

Come proceduto per la statistica descrittiva, anche l'analisi della correlazione è fatta per gruppi. Innanzitutto, il primo *step* è verificare se la percezione delle imprese turistiche sull'importanza dell'autopromozione è legata al profilo delle risorse del territorio. Si procede, pertanto, all'analisi della correlazione fra le variabili.

Il diagramma di dispersione (fig.5.5) evidenzia dei legami tra le variabili individuate, che sono meglio spiegate dalla matrice di correlazione (tab. 5.20).

Fig 5.5 – Analisi visiva della correlazione fra le variabili della verifica preliminare



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.20 – Matrice di correlazione fra le variabili della verifica preliminare

Variabili	A	B	C	D
A imp_att_promo_dir	1	-0.34 **	0.50 ***	-0.10
B sod_att_promo_EG	---	1	-0.05	-0.16
C imp_risnat_promo	---	---	1	0.13
D imp_tradloc_promo	---	---	---	1

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Come evidenziato in tabella 5.20, esiste una forte correlazione sia tra la percezione dell'importanza dell'attività promozionale autonoma e la soddisfazione per l'operato dell'Ente Gestore (corr: -0.34 – *p-value* = 0.006 **) sia per l'importanza attribuita alle risorse naturali nella scelta delle attività promozionali (corr: 0.50 – *p-value* = 0.000 ***).

Alla luce di ciò, si tenta di verificare - attraverso un modello di regressione lineare - l'effetto combinato tra le variabili significative individuate nell'analisi precedente (tab. 5.21).

Tab 5.21 – modello di regressione lineare relativo alla verifica preliminare.

Variabile	Base	<i>p-value</i>
Intercetta	0.376	
sod_att_promo_EG	-0.266	(0.001 **)
imp_risnat_promo	0.517	(0.000 ***)
imp_tradloc_promo	-0.278	(0.032 *)
R2	0.395	
ADJ.R2	0.365	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

L'analisi del modello lineare conferma il legame individuato nell'analisi della correlazione e lo rinforza con un effetto negativo e significativo (effetto: -0.278 – *p-value* = 0.032*) dell'importanza data alle tradizioni locali nell'implementazione di promozione autonoma.

L'*adjusted R²* (0.365) si presenta a livelli adeguati per poter affermare che il profilo delle risorse ha un ruolo significativo nel definire l'importanza di attivarsi direttamente per promuovere la propria offerta.

Dopo aver verificato se esiste una stretta relazione tra la scelta di autopromuovere la propria offerta e la percezione dell'importanza di alcune classi di risorse che contribuiscono alla creazione dell'offerta, si procede con la verifica della correlazione tra le variabili individuate e riportate in tabella 5.22.

L'analisi dettagliata della nubi dei punti evidenzia più correlazioni tra le variabili, per identificare l'importanza di tali legami si procede all'analisi della matrice di correlazione.

L'analisi rileva un effetto significativo sull'importanza delle attività dirette nella promozione del proprio prodotto turistico a seconda dell'importanza delle politiche di offerta integrata dell'area (cor. 0.31 – $p\text{-value} = 0.012^*$), delle relazioni con gli Enti pubblici all'esterno dell'area protetta (cor. -0.21 – $p\text{-value} = 0.096$.) e, si manifesta nuovamente, l'importanza di operare nel segmento naturalistico (cor. -0.3 – $p\text{-value} = 0.015$ *).

Si passa quindi alla verifica del modello lineare con la stessa procedura utilizzata per le altre ipotesi e si riportano i risultati dell'analisi nella tabella 5.23.

Il modello inizialmente conferma i risultati dell'analisi di correlazione e, inoltre, rileva un effetto negativo relativo alla presenza sul territorio di eventi, fiere e manifestazioni autonome (effetto: -0.21 – $p\text{-value} = 0.071$.).

Il modello rivisitato sottolinea l'importanza della soddisfazione per l'attività promozionale condotta dall'Ente Gestore e quella associata alle relazioni con Enti pubblici all'esterno dell'area. Allo stesso tempo però, l'importanza del segmento naturalistico diviene meno significativa (effetto: 0.271 – $p\text{-value} = 0.0571$.). Resta importante il ruolo attribuito alla presenza di un'offerta integrata sul territorio (effetto: 0.245 – $p\text{-value} = 0.071$).

Allo scopo di effettuare una più attenta verifica dell'entità del legame tra le variabili ritenute in precedenza significative, si eliminano quelle che non hanno mostrato particolari legami. Come si poteva prevedere, i fattori manifestano gli stessi effetti e aumentar il loro valore assoluto.

L'*adjusted R²* si presenta sufficientemente elevato (0.239) da far ritenere il modello valido.

Fig 5.6 – Diagrammi di dispersione per la verifica dell'ipotesi 4



Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.22 – Matrice di correlazione fra le variabili della verifica dell'ipotesi 4

Variabili	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
A imp_att_promo_dir	1											
B sod_att_promo_EG		1										
C imp_off_integrata			1									
D imp_relaz_interfiliera				1								
E imp_relaz_enti_esterno					1							
F imp_relaz_inprese_area						1						
G imp_relaz_inprese_esterno							1					
H mkt_seg_business								1				
I mkt_seg_naturalistico									1			
J mkt_seg_sportivo										1		
K vant_comp_man_sport											1	
L vant_comp_eventi_fiere												1

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Tab 5.23 – Il modello lineare relativo alla verifica dell'ipotesi 4

Variabile	Base	<i>p-value</i>	Revisione	<i>p-value</i>	Significativi	<i>p-value</i>
Intercepta	0.333		0.345		0.313	
sod_att_promo_EG	-0.233	(0.020 *)	-0.228	(0.020 *)	-0.297	(0.001 **)
imp_off_integrata	0.228	(0.117)	0.245	(0.071 *)	—	
imp_relaz_interfiliera	0.097	(0.314)	—		—	
imp_relaz_enti_esterno	-0.196	(0.044 *)	-0.208	(0.026 *)	-0.186	(0.044 *)
imp_relaz_imprese_area	-0.077	(0.631)	—		—	
imp_relaz_imprese_esterno	-0.049	(0.773)	—		—	
mlt_seg_business	0.066	(0.538)	—		—	
mlt_seg_naturalistico	0.298	(0.046 *)	0.271	(0.057 *)	0.350	(0.010 **)
mlt_seg_sportivo	-0.105	(0.484)	—		—	
vant_comp_man_sport	0.228	(0.149)	0.126	(0.365)	—	
vant_comp_eventi_fiere	-0.212	(0.071 *)	-0.198	(0.065 *)	-0.169	(0.112)
R2	0.355		0.309		0.269	
ADJR2	0.224		0.239		0.221	

Fonte: elaborazione dati per analisi empirica.

Conclusioni

Giunti alla sezione conclusiva del lavoro di ricerca, alla luce del corpo teorico interiorizzato e dei risultati ottenuti dall'indagine empirica, si ritiene doveroso esprimere alcune considerazioni partendo dalla lettura e dalla interpretazione dei dati elaborati.

Le ipotesi della ricerca sono state formulate seguendo un preciso *iter* progettuale volto a comprendere in che modo gli operatori turistici valorizzano il fascio di risorse presenti sul territorio. In particolare, si è quindi scelto di indagare il motivo per cui gli attori turistici agiscono individualmente nella fase di comunicazione del valore delle risorse. Tale scelta è strettamente correlata al concetto che le imprese operano in un sistema costituito da risorse e attori eterogenei, ciò comporta:

- una visione d'insieme non necessariamente omogenea;
- interessi e obiettivi non sempre condivisi.

Tali considerazioni suggeriscono che gli attori economici e quelli istituzionali possano leggere il territorio in maniera diversa, a seconda della percezione delle risorse nei processi di creazione del valore.

Inoltre, la scelta di adottare politiche promozionali autonome può derivare anche da una generica insoddisfazione dell'operatore nei confronti delle attività dell'Ente Gestore. Per tale motivo, il disegno delle ipotesi della ricerca si è inizialmente focalizzato sull'individuazione di un legame tra lo sviluppo turistico di un'area naturale protetta e l'attività di coordinamento svolta dal relativo Ente *pivot*.

Tenendo in considerazione che su un territorio agiscono attori e fattori che si influenzano vicendevolmente, si è deciso, quindi, di approfondire questa ipotesi cercando di comprendere come gli altri elementi territoriali individuati potessero condizionare le percezioni degli operatori turistici.

La prima ipotesi di ricerca, così formulata: “*le imprese turistiche maggiormente soddisfatte dalle attività condotte dall'Ente Gestore dell'area protetta hanno una percezione di un più elevato grado di sviluppo turistico dell'area*”, nasce

allo scopo di indagare se l'operatività, in termini di efficienza ed efficacia dell'Ente Gestore del Parco Nazionale oggetto di analisi, influenzi il giudizio degli operatori turistici intervistati in merito alla percezione del grado di sviluppo dello spazio geografico su cui operano.

In merito alla discussione della prima ipotesi, la letteratura sull'argomento porta a ritenere che l'attività dell'Ente Gestore nell'area oggetto di studio sia correlata alla percezione degli operatori locali sul grado di sviluppo turistico dell'area. Difatti, come sostengono numerosi autori, il soggetto *pivot* incide sul grado di competitività del territorio (Della Corte-Migliaccio-Sciarelli, 2007; Della Corte, 2009; Storlazzi, 2003).

L'analisi dei dati conferma quanto detto in teoria, anche se presenta un debole coefficiente di correlazione. La lettura del risultato porta a sostenere con certezza che l'Ente Gestore ha un ruolo nell'attività di coordinamento dell'area, ma, l'evidenza empirica non consente l'identificazione della rilevanza dello stesso.

Altra considerazione di cui bisogna tener conto, come specificato nella discussione dei risultati, è la composizione eterogenea del campione, essendo quest'ultimo costituito sia da imprese che agiscono in Parchi in cui il fenomeno turistico è maggiormente sviluppato (Parco delle Cinque Terre e Parco del Vesuvio) sia da quelle che insistono in aree in via di consolidamento del fenomeno (Parco del Cilento, Vallo di Diano e degli Alburni e Dolomiti Bellunesi) i risultati potrebbero essere influenzati dalla diverse forme di progettualità e coordinamento che caratterizzano i differenti stadi evolutivi di un processo turistico, come sostenuto da Butler (1980) e da Miossec (1977).

Le analisi consentono di affermare che esiste una differenza tra i due gruppi di imprese, nel senso che il primo gruppo percepisce un maggior grado di sviluppo turistico dell'area rispetto al secondo. Per quanto riguarda la soddisfazione delle azioni poste in essere dagli Enti Gestori, al contrario, i risultati non evidenziano una differenza percettiva.

L'esito ha aggiunto valore ai risultati ottenuti dall'analisi della seconda ipotesi di ricerca.

Quest'ultima partiva dal seguente enunciato: *“Il giudizio di soddisfazione fornito dalle imprese turistiche sull'efficienza dell'Ente Gestore è influenzato anche da altri fattori di contesto”*. A riguardo la teoria di riferimento prevedeva che la percezione dell'efficienza degli Enti Gestori da parte degli operatori turistici locali fosse influenzata anche da altri fattori di contesto, alcuni di essi strettamente legati al concetto di *destination* (Sciarelli, 2007; Della Corte, 2009; Della Corte-Sciarelli, 2012), altri rientranti nella visione sistemica del territorio (Golinelli, 2002).

Anche l'evidenza empirica, come mostrato dalla matrice di correlazione tra le variabili relative all'ipotesi 2, permette di sostenere la tesi che quando le parti di un sistema agiscono sinergicamente per raggiungere un obiettivo comune, le valutazioni dei singoli elementi si influenzano reciprocamente e, come dimostrato dai risultati dell'indagine, quanto migliore è la percezione dei fattori di contesto maggiore è il grado di soddisfazione dell'operato del soggetto *pivot*.

L'analisi empirica ha confermato i postulati teorici, difatti, attraverso un modello costruito tenendo conto delle variabili individuate in letteratura (considerando anche quella non afferente al fenomeno turistico) è stato possibile studiare quali fattori hanno influenzato gli operatori turistici nella valutazione dell'operatività degli Enti Gestori.

Le variabili che hanno presentato valori statisticamente significativi sono: l'accessibilità dell'area, la qualità dei servizi di informazione turistica e l'ospitalità dei residenti.

Dall'analisi, inoltre, si evince un'altra informazione non trascurabile ovvero che la visione degli operatori locali sull'operato dell'Ente Gestore è nel complesso negativa e migliora soltanto se si percepiscono positivi i fattori di contesto.

La terza ipotesi così formulata: *“La differenza della lettura del profilo del Parco fra l'Ente Gestore e gli operatori turistici locali viene influenzata sia dall'organizzazione territoriale sia da come l'impresa decide di competere al suo interno”*, vuole spiegare il motivo per cui, in alcuni casi, esiste un *gap* percettivo nella descrizione del profilo del Parco fra gli attori che agiscono all'interno dello stesso.

Nel corpo teorico di riferimento si è messo in luce che il sistema Parco – alla stregua di ogni sistema – è un insieme eterogeneo di risorse in grado di influire sulle scelte strategiche degli attori territoriali e che gli attori di un contesto così variegato potrebbero leggere il fenomeno che vivono in maniera diversa.

Motivo per cui conciliare la visione dei singoli attori per far emergere un'idea sistemica diventa una forte criticità e, se questa comunanza percettiva non si manifesta, il sistema non funziona correttamente. Tale ostacolo rappresenta un limite alla capacità di sfruttare a pieno il potenziale delle risorse del territorio (Walzer, 1996). Quanto detto, permette di focalizzare l'analisi sulla distanza fra la percezione dell'Ente Gestore e quella degli operatori turistici in merito alle risorse specifiche delle aree naturali protette (risorse naturali e tradizioni locali).

Il primo risultato ottenuto conferma l'esistenza della distanza tra la percezione fra i gruppi di soggetti intervistati facendo riferimento alle due su citate classi di risorse, pertanto, è evidente che coesistono visioni differenti del portafoglio di risorse territoriali che possono spingere alla creazione di un'offerta turistica diversificata all'interno del sistema Parco.

I dati mostrano come la distanza si ingrandisce all'aumentare dell'importanza percepita delle attività di coordinamento interno; come se l'azione organizzativa diffusa si sostituisse a quella accentrata nell'Ente Gestore. Al contrario, quando gli operatori usufruiscono oppure sono interessati ad acquisire il marchio di qualità ambientale, fornito dall'Ente Gestore, la distanza diminuisce e, pertanto, si allinea la concezione dell'area tra i due soggetti. Questo risultato appare più significativo considerando l'esistenza di una correlazione positiva fra i due fenomeni.

Si ritiene interessante evidenziare, inoltre, come l'analisi dei dati non abbia indicato fra i fattori in grado di spiegare l'entità del *gap* percettivo la soddisfazione relativa all'attività dell'Ente Gestore ed il ruolo delle risorse come fonte di vantaggio competitivo.

In aggiunta, lo studio della distanza calcolata sull'importanza che le singole risorse hanno per i soggetti analizzati evidenzia una ulteriore differenza percettiva. Quando l'analisi verte sulle risorse naturali si rileva una correlazione con la variabile marchio di qualità ambientale che può spiegare ancora una volta il legame tra gli

operatori e gli Enti nella politica di implementazione del marchio; nel caso delle tradizioni locali si evince, invece, un legame col vantaggio competitivo legato alle risorse stesse, nel senso che la distanza percettiva tra i soggetti diminuisce all'aumentare dell'importanza percepita delle tradizioni locali nel raggiungimento di un vantaggio competitivo.

L'ultima ipotesi di ricerca formulata e verificata è la seguente: *“La scelta di prediligere la promozione autonoma in contesti sistemici potrebbe dipendere dal considerare inefficienti gli organi a ciò preposti e dal non ritenere i partenariati di natura pubblico-privata uno strumento adeguato per comunicare il valore del prodotto offerto –in una visione user-based”*.

La quarta ipotesi parte dal presupposto evidenziato in letteratura che quando gli Enti Gestori sono ritenuti inefficienti nell'attività di promozione, gli operatori turistici preferiscono agire o singolarmente o affidandosi a progetti condivisi con attori della stessa categoria (Albertini-Pilotti, 1966; Della Corte, 2009) in modo tale da comunicare l'effettivo valore del prodotto offerto (Peteraf-Barney, 2003).

In teoria, risulta impossibile stabilire a monte un adeguato modello di *Destination Management*, in quanto tale scelta è sottesa all'analisi delle caratteristiche del territorio e alle relazioni esistenti tra gli attori di diversa natura che interagiscono nel contesto (Della Corte-Sciarelli, 2012).

Empiricamente, il modello di regressione lineare utilizzato per sottoporre a verifica l'ipotesi ha mostrato che l'autopromozione è percepita come un fattore rilevante, anche se altri fattori correlati sono considerati neutri. Questa naturale propensione è influenzata sia da fattori che ne riducono l'importanza sia da fattori che l'aumentano.

Fra i primi vanno annoverati la soddisfazione per le attività promozionali implementate dall'Ente Gestore, la presenza di relazioni con Enti pubblici all'esterno dell'area e la presenza sul territorio di eventi e manifestazioni. Sia la prima sia l'ultima correlazione spiegano che se il soggetto preposto al coordinamento delle attività e alla loro promozione è considerato inadatto a tale compito, il soggetto privato agisce in autonomia; in caso di relazioni con Enti pubblici esterni, tale

interazione può essere interpretata come la scelta dell'attore di allinearsi alle politiche promozionali poste in essere da soggetti esterni ritenuti di maggior valore.

Fra i secondi (fattori che spingono l'attore all'autopromozione) vanno riportati: l'importanza dell'offerta integrata e quella del segmento naturalistico.

Nello specifico, per quanto attiene all'importanza dell'offerta integrata i dati sembrano sostenere che un coordinamento diffuso sul territorio aumenta l'investimento sulla promozione dei singoli operatori, ciò è spiegabile considerando la non partecipazione dell'organo *pivot* a tali progetti. La relazione segmento naturalistico–autopromozione può essere spiegata dalla volontà del singolo imprenditore di catturare la clientela legata al turismo naturalistico che l'Ente Gestore tramite le politiche promozionali attira *in loco*.

Concludendo. Analizzando i risultati ottenuti dall'indagine empirica possiamo dedurre che un operatore turistico che agisce in un'area naturale protetta può attivarsi per raggiungere un vantaggio competitivo di lunga durata. Ciò potrebbe verificarsi per due motivi principali, *in primis* perché si ritiene non sufficientemente adeguata l'azione di coordinamento e di promozione svolta dall'Ente Gestore, in secondo luogo perché le risorse specifiche dell'area, anche se efficacemente promosse dall'Ente, porterebbero al massimo a generare una parità competitiva con gli altri operatori presenti sul territorio, in questo caso, l'attore necessita di aggiungere valore alle politiche perseguite dall'Ente – soprattutto quando ritiene che le risorse siano rilevanti per soddisfare i bisogni dei clienti obiettivo.

Scheda 1 – Questionario somministrato agli Enti Gestori

Identità del Parco

* Required

1. Qual è il motivo (o i motivi) per cui è stato istituito il Parco?

Se ritiene che le motivazioni siano riportate in maniera esaustiva sul sito può anche non rispondere al quesito.

.....
.....
.....
.....
.....

2. Le elenco una serie di categorie di fattori competitivi, quali rispecchiano maggiormente l'identità del Parco su una scala da 1 a 7? *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Risorse naturali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradizioni locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificità enogastronomiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risorse culturali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risorse artistiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mi può indicare, se presenti, le risorse naturali che meglio rispecchiano l'identità del Parco?

.....

4. Mi può indicare, se presenti, le due tradizioni locali che meglio rispecchiano l'identità del Parco?

.....

5. Mi può indicare, se presenti, le due specialità enogastronomiche che meglio rispecchiano l'identità del Parco?

.....

6. Mi può indicare, se presenti, le due risorse culturali che meglio rispecchiano l'identità del Parco?

.....

7. Mi può indicare le due risorse artistiche, se presenti, che meglio rispecchiano l'identità del Parco?

.....

Risorse e servizi turistici nell'area del Parco

8. Quanto ritiene importanti, in una scala da 1 a 7, il ruolo delle seguenti imprese nel processo di creazione dell'identità dell'area?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Strutture alberghiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strutture extralberghiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strutture ristorative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attività commerciali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altre strutture ricettive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altre imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quanto ritiene importanti, in una scala da 1 a 7, la presenza dei seguenti servizi nella creazione dell'identità del Parco?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Visite Guidate	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escursioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sagre e Feste nei comuni del Parco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altri Eventi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servizi di Trasporto pubblico locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servizi di Trsporto pubblico dedicati ai non residenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Esistono pacchetti o proposte relative al Parco (costituiti da almeno due dei servizi elencati nella precedente domanda) venduti tramite web o tramite Agenzie di Viaggio?

Mark only one oval.

- si
 no
 non saprei

Attività di coordinamento

11. In che modo valorizzate le risorse che avete precedentemente considerato importanti per l'identità del Parco?

(naturali, culturali, enogastronomiche ecc.)

.....
.....
.....
.....
.....

12. Quanto ritiene importante, in una scala da 1 a 7, l'utilizzo dei seguenti strumenti di coordinamento degli attori locali?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Piano Strategico del Parco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associazioni di Categoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STL et similia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altri strumenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Coinvolgete anche attori esterni all'area nelle attività che coordinate? Se si, in che modo?

.....
.....
.....
.....
.....

14. Ritiene che l'area sia sufficientemente sviluppata come destinazione turistica o che possa diventarlo a breve? *

Mark only one oval.

- si
 no Skip to question 17.

Flussi turistici

15. Considera il Parco un'attrazione o un contenitore di risorse attrattive?

I frequentatori visitano il Parco in quanto tale o per alcune risorse specifiche site al suo interno?

.....
.....
.....
.....
.....

16. Quali dei seguenti dati sul fenomeno turistico raccogliete?

Check all that apply.

arrivi e presenze

motivazioni

spesa media

provenienza

soddisfazione

Other:

Ulteriori fattori di sviluppo

17. Cosa manca al Parco per essere considerato una "destination"?

Per destination si intende una località capace di attrarre autonomamente domanda.

.....
.....
.....
.....
.....

Conclusione

18. Per concludere, potrebbe descrivermi con tre parole chiave il profilo del Parco?

Prima

.....

19. Seconda

.....

20. Terza

.....

21. Potrebbe indicarmi quali sono i prossimi obiettivi che avete intenzione di raggiungere?

.....
.....
.....
.....
.....

Scheda 2 – Questionario somministrato alle imprese turistiche

Identità del Parco per le Imprese Turistiche

* Required

Risorse e servizi turistici nell'area del Parco

1. Quali dei seguenti fattori rispecchiano maggiormente l'identità del Parco su una scala da 1 a 7? *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Risorse naturalistiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradizioni locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specificità enogastronomiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risorse artistiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Quanto ritiene importanti, in una scala da 1 a 7, il ruolo delle seguenti imprese nel processo di creazione dell'identità dell'area?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Strutture alberghiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strutture extraalberghiere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strutture ristorative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Attività commerciali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imprese vitivinicole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altre imprese	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Quanto sono importanti le seguenti risorse nelle vostre politiche promozionali?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non utilizzate
Risorse Naturali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradizioni Locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specialità enogastronomiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
risorse artistiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Attività di coordinamento

4. Se esistono, quanto ritiene importante, in una scala da 1 a 7, l'utilizzo dei seguenti strumenti di coordinamento?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Piano Strategico del Parco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Associazioni di Categoria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
STL et similia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
marchi di qualità ambientale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
certificazioni locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Quanto ritiene importanti, in una scala da 1 a 7, le seguenti tipologie di accordi e alleanze?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non esistono
con privati della stessa categoria Interni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con privati della stessa categoria esterni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con Enti pubblici Interni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con Enti pubblici esterni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con privati di categoria differente Interni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
con privati di categoria differente esterni all'area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. In una scala da 1 a 7, quanto ritiene sviluppata in termini turistici l'area?

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identità della struttura

7. Quanto ritiene vantaggioso, in una scala da 1 a 7, appartenere ad un territorio considerato e regolamentato come "area protetta"?

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Quanto ritiene importanti per la performance aziendale, in una scala da 1 a 7, le seguenti iniziative locali?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
Eventi culturali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Degustazioni e sagre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manifestazioni sportive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiere e congressi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quanto ritiene importante per il suo business, in una scala da 1 a 7, i seguenti segmenti di domanda?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esiste
Turismo balneare	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo legato alle città d'arte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo di affari	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo rurale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo sportivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo termale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo naturalistico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turismo religioso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Quanto ritiene importante per il suo business, in una scala da 1 a 7, i seguenti strumenti utilizzati per acquisire clientela?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esistono
promozione autonoma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
agenzie di viaggio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rete di sistemi turistici locali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tour operator	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ente Parco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Quanto ritiene importante per la performance aziendale, in una scala da 1 a 7, l'adozione delle seguenti azioni?

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei	non esiste
Politica di offerta integrata	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniziative di promozione condivise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politiche coordinate relative all'immagine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vetrina territoriale dei prodotti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. In una scala da 1 a 7, quanto contribuisce l'Ente Gestore nella distribuzione delle informazioni turistiche legate al territorio?

attraverso la documentazione sul territorio e sulle iniziative.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Conclusioni

13. Quanto è soddisfatto, in una scala da 1 a 7, dalle scelte e dalle politiche dell'Ente Parco rispetto alla sua attività?

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Per concludere, può valutare, in una scala da 1 a 7, il sistema Parco? *

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6	7	non saprei
accessibilità alla località	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
servizi di informazione turistica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ospitalità dei residenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qualità e varietà attività commerciali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
qualità e varietà ristorazione tipica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
servizi e attrezzature ludiche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
conservazione ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
eventi e sagre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
visite guidate ed escursioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efficienza del Comune di appartenenza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
efficienza dell'Ente Parco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Scheda 3 – Programma per la verifica dell'ipotesi 1

```
# Individuare la directory in cui si ?? copiato il file.
# Per comodit?? si immagina di copiare il file suo desktop
setwd("C:/Users/pc/Desktop/")

# Si carica il database dei dati relativo alle analisi
empiriche
dati_tesi <- read.csv("dati_tesi.csv")

# Si carica in memoria il database dei dati
attach(dati_tesi)

# Si ottiene la statistica descrittiva delle due variabili
summary(fivenum(svil_tur_area))
sd(svil_tur_area)

summary(fivenum(sodEGatt))
sd(sodEGatt)

# Si effettua una analisi della nube di punti
plot(svil_tur_area,
sodEGatt,
      xlab = "Sviluppo Turistico dell'Area",
      ylab="Soddifazione per le attivita' dell'Ente
Gestore",
      asp = 1)

# Si verifica se effettivamente esiste una correlazione
tramite
# il test per la correlazione di Pearson
test_ip1 <- cor.test(svil_tur_area, sodEGatt)

#si visualizzano i risultati
test_ip1

# Per verificare se la relazione ?? influenzata dallo stato
di
# sviluppo del parco si separano le valutazioni degli
operatori
# nei parchi sviluppati da quelle nei parchi in via di
sviluppo
# relativamente alle due variabili oggetto dell'ipotesi

# Suddivisione per lo Sviluppo Turistico dell'Area
sta_parchi_consolidamento <- svil_tur_area[parco == 1 |
parco == 2]
sta_parchi_esplorazione <- svil_tur_area[parco == 3 | parco
== 4]

# si ottiene la statistica descrittiva delle due variabili
summary(fivenum(sta_parchi_esplorazione))
sd(sta_parchi_esplorazione)

summary(fivenum(sta_parchi_consolidamento))
sd(sta_parchi_consolidamento)
```

```

# si verifica se esiste una differenza significativa fra le
due
# variabili
t.test(sta_parchi_esplorazione, sta_parchi_consolidamento)

# Suddivisione per la soddisfazione delle attività dell'ente
# parco
2] sea_parchi_consolidamento <- sodEGatt[parco == 1 | parco ==
sea_parchi_esplorazione <- sodEGatt[parco == 3 | parco == 4]

# si ottiene la statistica descrittiva delle due variabili
summary(fivenum(sea_parchi_esplorazione))
sd(sea_parchi_esplorazione)

summary(fivenum(sea_parchi_consolidamento))
sd(sea_parchi_consolidamento)

# si verifica se esiste una differenza significativa fra le
due
# variabili
t.test(sea_parchi_esplorazione, sea_parchi_consolidamento)

# si passa a verificare la correlazione fra le due variabili
cor.test(sea_parchi_esplorazione, sta_parchi_esplorazione)
cor.test(sea_parchi_consolidamento,
sta_parchi_consolidamento)

```


Scheda 4 – Programma per la verifica dell'ipotesi 2

```
# Individuare la directory in cui si e' copiato il file.
# Per comodita' si immagina di copiare il file sul desktop
setwd("C:/Users/pc/Desktop/")

# Prima di iniziare le analisi carico il pacchetto Hmisc
dato che serve per
# le analisi di correlazione
library(Hmisc)

# Si carica il database dei dati relativo alle analisi
empiriche
dati_tesi <- read.csv("dati_tesi.csv")

# Si carica in memoria il database dei dati
attach(dati_tesi)

# Si isolano dal database i dati relativi all'ipotesi
sistema_mtx <- cbind(sodEGatt,
                    svil_tur_area,
                    sod_accessibilita,
                    sod_attraction,
                    sod_comune,
                    sod_info_turistiche,
                    sod_osp_resid,
                    sod_tour_visite)

# controllo la statistica descrittiva
summary(sistema_mtx)
col_sistema <- ncol(sistema_mtx)
col_sistema
sd_sistema <- rep(NA, col_sistema)
for (i in 1:col_sistema) {
  sd_sistema[i] <- sd(sistema_mtx[,i])
}
sd_sistema

# Per l'analisi grafica delle variabili indipendenti si usa
il comando pairs
pairs(sistema_mtx, cex.labels=1, lower.panel=NULL)

# Per l'analisi della correlazione si usa rcorr
corr_sistema <- rcorr(sistema_mtx, type="pearson")
corr_sistema

# Si sviluppa prima il modello di base
hip2_base <- lm (sodEGatt ~
                svil_tur_area +
                sod_accessibilita +
                sod_attraction +
                sod_comune +
                sod_info_turistiche +
                sod_osp_resid +
                sod_tour_visite)
summary(hip2_base)
```

```
# si eliminano i fattori meno significativi per verificare
se avevano un effetto distorsivo
hip2_revisione <- lm (sodEGatt ~
                      sod_accessibilita +
                      sod_info_turistiche +
                      sod_osp_resid +
                      sod_tour_visite)
summary(hip2_revisione)

# si replica il passaggio precedente limitandosi a lasciare
nel modello le variabili con un
# effetto significativo alla soglia p =< 0.05.
hip2_significativi <- lm (sodEGatt ~
                          sod_accessibilita +
                          sod_info_turistiche)
summary(hip2_significativi)
```

Scheda 5 – Programma per la verifica dell'ipotesi 3

```
# Individuare la directory in cui si e' copiato il file.
# Per comodita' si immagina di copiare il file sul desktop
setwd("C:/Users/pc/Desktop/")

# Prima di iniziare le analisi carico il pacchetto Hmisc
dato che serve per
# le analisi di correlazione
library(Hmisc)

# Si carica il database dei dati relativo alle analisi
empiriche
dati_tesi <- read.csv("dati_tesi.csv")
dati_parco <- read.csv("dati_parco.csv")

# Si carica in memoria il database dei dati
detach(dati_tesi)
attach(dati_tesi)

# si calcolano le distanze fra la percezione dell'operatore
e quella dell'ente gestore
righe_dati <- length(codice)
gap_risnat2 <- rep(NA, righe_dati)
gap_tradloc2 <- rep(NA, righe_dati)
gap_enogastr2 <- rep(NA, righe_dati)

for (i in 1:righe_dati) {
  RN_EG <- dati_parco$idparco_risnat[dati_parco$parco ==
parco[i]]
  TL_EG <- dati_parco$idparco_tradloc[dati_parco$parco ==
parco[i]]
  ENOG_EG <- dati_parco$idparco_enogastr[dati_parco$parco ==
parco[i]]
  gap_risnat2[i] <- (idparco_risnat[i] - RN_EG)^2
  gap_tradloc2[i] <- (idparco_tradloc[i] - TL_EG)^2
  gap_enogastr2[i] <- (idparco_enogastro[i] - ENOG_EG)^2
}

# Si isolano dal database i dati relativi all'ipotesi
gap_mtx <- cbind(gap_risnat2,
                 gap_tradloc2,
                 gap_enogastr2)

variabili_mtx <- cbind(sodEGatt,
                      vant_comp_risnat,
                      vant_comp_tradloc,
                      vant_comp_enogastr,
                      vant_area_protetta,
                      imp_coord_interno,
                      imp_marchio_qual_area,
                      imp_relaz_enti_area)

# controllo la statistica descrittiva dei gap
summary(gap_mtx)
sd_gap <- rep(NA, 3)
```

```

for (i in 1:3) {
  sd_gap[i] <- sd(gap_mtx[,i])
}
sd_gap

# controllo la statistica descrittiva delle variabili del
modello
summary(variabili_mtx)
sd_variabili <- rep(NA, ncol(variabili_mtx))
for (i in 1:ncol(variabili_mtx)) {
  sd_variabili[i] <- sd(variabili_mtx[,i])
}
sd_variabili[c(2,3)]

# Innanzitutto verifico l'esistenza del gap tramite un test
T di student
gap_tot <- gap_risnat2 + gap_tradloc2 + gap_enogastr2
t.test(gap_tot)

# Analisi della correlazione.
# Inizio con l'analisi visuale della correlazione delle
variabili dipendenti con il comando pairs
pairs(gap_mtx, cex.labels=1, lower.panel=NULL)

# Per l'analisi della correlazione si usa rcorr
corr_gap <- rcorr(gap_mtx, type="pearson")
corr_gap

# Si verifica se, dopo aver eliminato una delle dimensioni,
la distanza sia ancora significativa
gap_tot_2 <- gap_risnat2 + gap_tradloc2
t.test(gap_tot_2)

# Passo ad analizzare la correlazione fra le variabili
indipendenti e quelle spiegate
ipotesti_mtx <- cbind(gap_risnat2, gap_tradloc2,
variabili_mtx)
pairs(ipotesti_mtx, cex.labels=1, lower.panel=NULL)

# Per l'analisi della correlazione si usa rcorr
corr_ipotesi <- rcorr(ipotesi_mtx, type="pearson")
corr_ipotesi

# inizio verifica ipotesi attraverso un modello di base con
entrambi i gap
Ip3_rntl_base <- lm(I(gap_risnat2 + gap_tradloc2) ~
  I(vant_comp_risnat + vant_comp_tradloc) +
  sodEGatt +
  vant_area_protetta +
  imp_coord_interno +
  imp_marchio_qual_area +
  imp_all_enti_area)
summary(Ip3_rntl_base)

# si revisiona il modello eliminando le variabili meno
significative

```

```

Ip3_rntl_revisione <- lm(I(gap_risnat2 + gap_tradloc2) ~
      vant_area_protetta +
      imp_coord_interno +
      imp_marchio_qual_area)

summary(Ip3_rntl_revisione)

# si revisiona il modello eliminando le variabili che nel
modello di base non erano significative
Ip3_rntl_significativi <- lm(I(sqrt(gap_risnat2 +
gap_tradloc2)) ~
      imp_coord_interno +
      imp_marchio_qual_area)
summary(Ip3_rntl_significativi)

# si accetta il modello revisionato
#
# Si verifica anche come cambia il modello utilizzando le
singole dimensioni
# si inizia dal GAP relativo alle risorse naturali e si
procede come fatto in precedenza
Ip3_rn_base <- lm(gap_risnat2 ~
      vant_comp_risnat +
      sodEGatt +
      vant_area_protetta +
      imp_coord_interno +
      imp_marchio_qual_area +
      imp_all_enti_area)
summary(Ip3_rn_base)

Ip3_rn_revisione <- lm(gap_risnat2 ~
      vant_area_protetta +
      imp_coord_interno +
      imp_marchio_qual_area)
summary(Ip3_rn_revisione)

Ip3_rn_significativi <- lm(gap_risnat2 ~
      imp_marchio_qual_area)
summary(Ip3_rn_significativi)

# si continua col GAP relativo alle tradizioni locali
Ip3_tl_base <- lm(gap_tradloc2 ~
      vant_comp_tradloc +
      sodEGatt +
      vant_area_protetta +
      imp_coord_interno +
      imp_marchio_qual_area +
      imp_all_enti_area)
summary(Ip3_tl_base)

Ip3_tl_revisione <- lm(gap_tradloc2 ~
      vant_comp_tradloc +
      vant_area_protetta +
      imp_coord_interno)
summary(Ip3_tl_revisione)

Ip3_tl_significativi <- lm(gap_tradloc2 ~

```

```
          vant_comp_tradloc)  
summary(Ip3_tl_significativi)
```

Scheda 6 – Programma per la verifica dell'ipotesi 4

```
# Individuare la directory in cui si e' copiato il file.
# Per comodita' si immagina di copiare il file sul desktop
setwd("C:/Users/pc/Desktop/")

# Prima di iniziare le analisi carico il pacchetto Hmisc
dato che serve per
# le analisi di correlazione
library(Hmisc)

# Si carica il database dei dati relativo alle analisi
empiriche
dati_tesi <- read.csv("dati_tesi.csv")

# Si carica in memoria il database dei dati
detach(dati_tesi)
attach(dati_tesi)

# Si isolano dal database i dati relativi all'ipotesi
var_pretest_mtx <- cbind(imp_att_promo_dir,
                        sod_att_promo_EG,
                        imp_risnat_promo,
                        imp_tradloc_promo)

variabili_mtx <- cbind(imp_att_promo_dir,
                      sod_att_promo_EG,
                      imp_off_integrata,
                      imp_relaz_interfiliera,
                      imp_relaz_enti_esterno,
                      imp_relaz_imprese_area,
                      imp_relaz_imprese_esterno,
                      mkt_seg_business,
                      mkt_seg_naturalistico,
                      mkt_seg_sportivo,
                      vant_comp_man_sport,
                      vant_comp_eventi_fiere)

# si controlla la statistica descrittiva delle variabili del
modello
summary(variabili_mtx)
sd_variabili <- rep(NA, ncol(variabili_mtx))
for (i in 1:ncol(variabili_mtx)) {
  sd_variabili[i] <- sd(variabili_mtx[,i])
}
sd_variabili

# si effettua l'analisi della correlazione fra le variabili
relative all'ipotesi divise in pretest e test
pairs(var_pretest_mtx, cex.labels=1.5, lower.panel=NULL)
corr_variabili <- rcorr(var_pretest_mtx, type="pearson")
corr_variabili

pairs(variabili_mtx, cex.labels=0.8, lower.panel=NULL)
corr_variabili <- rcorr(variabili_mtx, type="pearson")
corr_variabili
```

```

# si verifica innanzitutto l'esistenza di un legame fra
attivit?? promozionale e importanza delle risorse del territorio
ip4pre <- lm (imp_att_promo_dir ~
             sod_att_promo_EG +
             imp_risnat_promo +
             imp_tradloc_promo)
summary(ip4pre)

# si analizza ora il modello base:
ip4_base <- lm (imp_att_promo_dir ~
              sod_att_promo_EG +
              imp_off_integrata +
              imp_relaz_interfiliera +
              imp_relaz_enti_esterno +
              imp_relaz_imprese_area +
              imp_relaz_imprese_esterno +
              mkt_seg_business +
              mkt_seg_naturalistico +
              mkt_seg_sportivo +
              vant_comp_man_sport +
              vant_comp_eventi_fiere)
summary(ip4_base)

ip4_revisione <- lm (imp_att_promo_dir ~
                   sod_att_promo_EG +
                   imp_off_integrata +
                   imp_relaz_enti_esterno +
                   mkt_seg_naturalistico +
                   vant_comp_man_sport +
                   vant_comp_eventi_fiere)
summary(ip4_revisione)

ip4_significativi <- lm (imp_att_promo_dir ~
                       sod_att_promo_EG +
                       imp_relaz_enti_esterno +
                       mkt_seg_naturalistico +
                       vant_comp_eventi_fiere)
summary(ip4_significativi)

```


Bibliografia

- Agnew, J. (2000), "From the political economy of regions to regional political economy", in *Progress in Human Geography*, 24(1), pp. 101-110.
- Agresti, A. (2007), *An introduction to categorical data analysis*. John Wiley & Sons.
- Albertini, S., Pilotti, L. (1996). *Reti di reti: apprendimento, comunicazione e cooperazione nel Nordest*. Cedam.
- Aloj, E., De Castro, M., & Zollo, A. (2007), Educational actions in Italy to face the problem of climate change. *Information, communication and education on climate change–european perspectives*. Peter Lang, pp. 101-116.
- Annunziata, V. (2001). *Il territorio come spazio aperto. Tursimo e competitività del sistema almafitano*. Plectica
- Baccarani, C., Golinelli, G. M. (2013), "Per una rivisitazione delle relazioni tra impresa e territorio", in *Sinergie rivista di studi e ricerche*, No.84.
- Bagnasco, A., Le Galès, P. (a cura di) (1997). *Villes en Europe*, La Decouverte.
- Barile, S. (2000), *Contributi sul pensiero sistemico in economia d'impresa*. Arnia.
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice- Hall.
- Barney, J.B. (1986), *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, in *Management Science*, Vol. 32, No. 10, pp. 1231-1241.
- Barney, J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, 17, pp. 99-120.
- Barney, J.B. (1996), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Addison Wesley Publishing Company.
- Barney, J.B. (2007), *Gaining And Sustaining Competitive Advantage*, Third Edition, Prentice-Hall.

- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Columbia University Press
- Beech, J. G., Chadwick, S. (a cura di). (2006). *The business of tourism management*. Pearson Education.
- Bellagamba, A., Brunetti, F., Pencarelli, T., Vigolo, V. (2007). “La letteratura italiana ed internazionale sul destination management”. In Sciarelli S.(a cura di), *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli.
- Bianchini, F. (2002), *Cultura e sviluppo del territorio: un quadro delle professioni emergenti*, in *Economia della cultura*, 11(1), pp. 7-20.
- Bonetti, E. (1961), *La teoria della localizzazione*, Istituto Geografico della Facoltà di Economie e Commercio.
- Borgonovi, E. (2001). Il concetto di valore pubblico. *Azienda pubblica*, 2(3), 185-188.
- Bourdieu, P. (1985). “The social space and the genesis of groups.” *Theory and society*, 14(6), pp. 723-744.
- Bramwell, B., Lane, B. (a cura di) (2000). *Tourism collaboration and partnerships: Politics, practice and sustainability*, No.2, Channel View Publications.
- Butler, R. W. (1980).” The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources.” *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*, 24(1), pp. 5-12.
- Butler, R. W. (2006), *The tourism area life cycle* ,Vol. 1, Channel View Publications.
- Calvosa, P. (2009). *Strategie di localizzazione delle imprese e processi di innovazione* (Vol. 1). Wolters Kluwer Italia.
- Campbell, C. K. (1967) “An approach to research in recreational geography” in *B.C. Occasional Papers n°7*, University of British Columbia

- Cannas, R., Solinas M. (2005), *Primo rapporto sul turismo nei parchi nazionali italiani: una visione di sistema*, CTS, Ministero dell’Ambiente, pp. 1-548.
- Caroli, M.G. (2006), *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, FrancoAngeli.
- Cassola, P. (2005). *Turismo sostenibile e aree naturali protette: concetti, strumenti, azioni*. Edizioni ETS.
- Castiello, N. (2002). *Geografia: Teorie e Metodo*, Università degli Studi di Napoli Federico II, Dipartimento di Analisi dei Processi ELPT.
- Clarkson, M.E. (1995). “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”, *Academy of management review*, 20(1), pp. 92-117.
- Cooper, C., Prideaux, B., Ruhanen, L., Mules, T., Carson, D. (2002). *Development of a Destination Management Framework*. Cooperative Research Center for Sustainable Tourism.
- Corbetta, P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Il Mulino.
- Corboz, A. (1985), *Il territorio come palinsesto*”, in Casabella, 516, pp. 22-27.
- Corrado, F. (2006), *Risorse territoriali nello sviluppo locale*, Alinea Editrice.
- Dawkins, R. (1976). “Hierarchical organization: A candidate principle for ethology”. In Bateson P. P. G. e Hinde R. A. (a cura di) *Growing points in ethology*, Cambridge University Press, pp.7-54.
- De Salvo, P. (2007): “Evoluzione dei modelli di organizzazione turistica regionale: l’attuazione dei Sistemi turistici locali in prospettiva comparata”. *Economia e diritto del terziario*, No.2, pp. 455-472.
- Della Corte, V. (2000), *La Gestione dei Sistemi Locali di Offerta Turistica*, Cedam.
- Della Corte, V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un’impresa “tour operator”*, Cedam.

- Della Corte, V. (2008), *Management delle Imprese e dei sistemi turistici*, Egea.
- Della Corte, V. (2009), *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea.
- Della Corte, V. (2012), *The evolution of tourist product as expression of experience-based innovation*, in Irat National Research Council, in memoria di Clara Stefania Petrillo.
- Della Corte, V., Migliaccio, M., Sciarelli, M. (2007). “I sistemi turistici locali: lo stato dell’arte e le prospettive”. *Il management dei sistemi turistici locali*, Giappichelli.
- Della Corte, V., Sciarelli, M. (2003, Novembre), *Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell’information & communication technology*, in Congresso Internazionale “Le tendenze del marketing” Università Ca’Foscari Venezia, Vol. 11, pp. 28-29.
- Della Corte, V., Sciarelli, M. (2006), *Risorse, competenze e vantaggi competitivi. Manuale di strategia aziendale*, Carocci, Roma, traduzione e adattamento del testo di Barney, J. B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall.
- Di Lucia, P. (2007), *Territorio dello stato: tre concetti. Sociologia del diritto*. FrancoAngeli.
- Dicken, P. (2011), *Global shift. Mapping the changing contours of the world economy*, Guilford Press.
- Diez, D. M., Barr, C. D., Çetinkya-Rundel, M. (2012), *Openintro Statistics 2nd Ed.* CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Donaldson, T. Preston, L.E. (1995). “The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications.” in *Academy of management Review*, 20(1), pp. 65-91.
- Formica, C. (1999). *Lo spazio geoeconomico: strutture e problemi*. Utet.
- Franch, M. (2002), *Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli.

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pittman.
- Gambino, R., Negrini, G. (2000). “Sviluppo e conservazione nelle esperienze europee di pianificazione dei parchi”. In *Parchi*, No.28
- Gilodi, C. (2004), *Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca*, Libero Istituto Universitario Carlo Cattaneo.
- Golinelli, G. M., Trunfio M. (2007), *Sistemi turistici locali: limiti e possibilità di sviluppo nelle regioni italiane*, in *Economia e diritto del terziario*.
- Golinelli, G.M. (2000), *L'approccio sistemico vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli.
- Golinelli, G.M. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa. Valorizzazione delle capacità, rapporti intersistemici e rischio nell'azione di governo*, vol. 3, Cedam.
- Goodpaster, K. E. (1991). “Business ethics and stakeholder analysis”. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), pp. 53-73.
- Gottmann, J. (1983), *Il territorio: un concetto in evoluzione*, in Gottmann, J. *La città invincibile. Una confutazione dell'urbanistica negativa*. FrancoAngeli, pp. 295-316.
- Governa, F. (2003), *I patrimoni industriali. Una geografia per lo sviluppo locale*, FrancoAngeli, p. 144.
- Governa, F. (2004). Modelli e azioni di governance. Innovazioni e inerzie al cambiamento. *Rivista geografica italiana*, 111(1), pp. 1-27.
- Green, M.J., Paine, J. (1997). *State of the World's Protected Areas at the End of the Twentieth Century*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23(4), pp. 401-416.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Vaidyanath, D. (2002), *Alliance Management as a Source of Competitive Advantage*, in *Journal of Management*, Vol. 28(3), pp. 413-446.

- Isard, W. (1972), *Localizzazione e spazio economico*, Cisalpino.
- Kellert, S. (1979). “Zoological parks in American society”. *AAZPA Annual Proceedings*, pp. 88-126.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Le Galès, P. (1998). Régulation, gouvernance et territoire. *Les métamorphoses de la régulation politique, Paris, LGDJ*, pp. 203-240.
- Lizza, G. (2008), *Geopolitica. Itinerari del potere*, Utet.
- Lorenz, K. (1966), *On Aggression*, Harcourt, Brace and World
- Losch, A. (1954). *The Economics of Location*, Yale University Press.
- Lundgren, T. S. (1982). Strained spiral vortex model for turbulent fine structure. *Physics of Fluids (1958-1988)*, 25(12), 2193-2203.
- Magnaghi, A. (2006), *Il territorio come soggetto di sviluppo delle società locali*, relazione al convegno “Lo sviluppo in questione”, Università di Macerata.
- Maizza, A. (2013), “Impresa, territorio, competitività: riflessioni e prospettive di ricerca”, in *Sinergie rivista di studi e ricerche*.
- Manente, M., Cerato, M. (2000), “Destination management per creare valore”, in Pechlaner, H., Weiermair, K. (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore.
- Markusen, A. (1999), “Fuzzy concepts, scanty evidence, policy distance: the case for rigour and policy relevance in critical regional studies”, *Regional studies*, 33(9), pp.869-884.
- Martini, U. (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli.
- Matley, I.M. (1976). *The geography of international tourism*, Association of American Geographers.
- Maturana, H., Varela, F. (1985), *Autopoiesi e cognizione*, Marsilio.

- Meneguzzo, M. (1995). “Dal New Public Management alla Public Governance: il pendolo della ricerca sulla amministrazione pubblica”. *Azienda pubblica*, 8(3), pp. 491-510.
- Miossec, J.M. (1977). Un modèle de l'espace touristique. *Espace géographique*, 6(1), pp. 41-48.
- Mori, A. (1969), *Geografia della localizzazione e distribuzione delle industrie*, Libreria Goliardica.
- Morris, D. (1973). *Manwatching: A Field Guide to Human Behavior*, Jonathan Cape
- Morris, D. (1994). *The Naked Ape: A Zoologist's Guide to Human Behavior*, Vintage
- Murphy, P. E. (1988). Community driven tourism planning. *Tourism management*, 9(2), pp. 96-104.
- Napolitano, M. R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*. Edizioni Scientifiche Italiane.
- Pearce, D. (1989), *Turismo oggi*, Ulisse Edizioni.
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley.
- Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), pp. 309-323.
- Philips, R. (2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrett-Koehler.
- Phillips, A. (2002). *Management guidelines for IUCN category V protected areas: Protected landscapes/seascapes No.9*, IUCN--the World Conservation Union.
- Plog, S. C. (1974). “Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 14(4), pp. 55-58.
- Rispoli, M., Tamma, M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli.
- Rumelt, R. P. (1991), “How Much Does Industry Matter?”, in *Strategic Management Journal*, Vol. 12. pp.167-185.

- Sack, R. D. (1986). *Human territoriality: its theory and history*, No.7. CUP Archive.
- Sciarelli, M. (1996), *Il processo decisionale e la valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese*, CEDAM.
- Sciarelli, M. (2008), “Resource-Based Theory e Market-Driven Management”, in *Symphonya, Emerging Issue in Management*, 2, pp. 66-80.
- Sciarelli, S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell’impresa*, Giuffrè Editore.
- Sciarelli, S. (a cura di) (2007), *Il Management dei Sistemi Turistici Locali, strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli editore.
- Sciarelli, M. (2012), *Corporate Social Performance*. Cedam.
- Scipioni, A., Vecchiato, G. (2002), *Marchio d’area: strumento di competizione turistica. Manuale operativo*, Vol. 88, FrancoAngeli.
- Sicca, L. (1998), *La gestione strategica dell’impresa*, Cedam.
- Sirgy, M. J. (2002). Measuring corporate performance by building on the stakeholders model of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 143-162.
- Soja, E. W. (1971). *The political organization of space*, Association of American Geographers
- Sørensen, E., Torfing, J. (2005). The democratic anchorage of governance networks. *Scandinavian political studies*, 28(3), pp. 195-218.
- Stoker, G.(a cura di) (2000). *The New Politics of British Local Governance*. Palgrave-MacMillian
- Storey, D. (2001). *Territory: The Claiming of Space*, Pearson Education
- Storlazzi, A. (2003), *La gestione competitiva del territorio dei parchi nazionali: logiche aziendali e problematiche gestionali*, Cedam.
- Tamma, M. (2002). Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta. Franch M. (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli.

- Thurot, J. M. (1980). *Capacité de charge et production touristique*. Centre des Hautes Etudes Touristiques, Université de Droit, d'Economie et des Sciences.
- Toschi, U. (1941), *La teoria economica della localizzazione delle industrie seconda Alfred Weber*, in Memorie dell'Istituto di Geografia dell'Università di Bari.
- Walzer, N. (Ed.). (1996). *Community strategic visioning programs*. Greenwood Publishing Group
- Wernerfelt, B. (1984), "A resource-based view of the firm" in *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Werther, W., Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility: Stakeholders in a Global Environment*, Sage.
- Zabbini, E. (2007). *Modelli spaziali dell'evoluzione dei territori turistici*. Università degli Studi, Dipartimento di Scienze Economiche.
- Zimmermann, I.B. (2001), *The firm/territory relationships in globalization: towards a new rationale*, in *European Journal of Economic and Social Systems*, vol.15, No. 1, 2001, pp. 57-75.
- Zoppi, M. (2010), *Paesaggio versus territorio*, in *Contesti, città, territori, progetti*, No. 1-2.
- Zotti, G. D. (2004), *Introduzione alla ricerca sociale: problemi e qualche soluzione*, Vol. 1043, FrancoAngeli.

Sitografia

- <http://www.federica.unina.it/economia/geografia-economica-turismo/struttura-spazi-turistici/>
- <http://www.dea.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid346729.pdf>
- <http://www.parks.it>
- <http://www.scarichiamoli.org/main.php?page=interviste/rullani>
- <http://www.treccani.it/vocabolario/territorio/>
- <http://srmo.sagepub.com/view/encyclopedia-of-survey-research-methods/>