

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II



DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE AZIENDALI
INDIRIZZO: ECONOMIA AZIENDALE
XIX CICLO

**L'AREA PROTETTA COME *DESTINATION*:
VERSO UNO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE**

TESI DI DOTTORATO
DI
CLAUDIA CONTI

COORDINATORE:
CH.MA PROF.SSA ADELE CALDARELLI

TUTOR:
CH.MA PROF.SSA VALENTINA DELLA CORTE

L'AREA PROTETTA COME *DESTINATION*: VERSO UNO SVILUPPO TURISTICO SOSTENIBILE

INDICE

METODOLOGIA E TEORIE DI BASE

	Pag
1. Il problema di ricerca	» 1
2. La metodologia del progetto di ricerca	» 9
3. L'approccio sistemico allo sviluppo turistico: le prospettive teoriche	» 14
<i>3.1 L'approccio di settore all'analisi dei "clusters"</i>	» 22
<i>3.2 Le forme di offerta complessa e la resource-based theory</i>	» 29
<i>3.3 La teoria degli stakeholder</i>	» 42
<i>3.4 La teoria sulla responsabilità sociale dell'impresa (cenni)</i>	» 52
4. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti	» 59

- CAPITOLO PRIMO -

LE AREE PROTETTE TRA TURISMO E SVILUPPO SOSTENIBILE

	Pag.
1. Economia, ambiente e società: i tre pilastri dello sviluppo sostenibile	» 63
2. Le aree naturali protette: breve evoluzione concettuale	» 70
<i>2.1 La conservazione della wilderness americana</i>	» 74
<i>2.2 L'Europa tra utilizzo ed antropizzazione</i>	» 77
<i>2.3 L'Italia: la legge quadro sulle aree protette</i>	» 81
3. Il rapporto tra turismo e ambiente: fattori di criticità e sinergie	» 91
4. Turismo, sostenibilità e competitività nelle aree protette	» 96

- CAPITOLO SECONDO -

DOMANDA ED OFFERTA DI TURISMO NEI PARCHI ITALIANI

	Pag.
1. La domanda di turismo sostenibile: cambiamenti e nuovi turismi	» 111
2. Il turismo nelle aree protette	» 116
3. Il prodotto turistico “Parchi Italiani”: alcuni dati di sintesi	» 125
3.1 <i>La domanda di turismo nei parchi</i>	» 128
3.2 <i>L’offerta ricettiva nei parchi</i>	» 144
3.3 <i>L’impatto economico del turismo nelle aree protette</i>	» 151
4. Vantaggi del turismo “natura”	» 155
5. Limiti e criticità del turismo basato sulle risorse naturali	» 157

- CAPITOLO TERZO -

**VALORIZZARE LE AREE PROTETTE:
PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI OFFERTA TURISTICA**

	Pag.
1. L’area protetta come <i>tourism destination</i>	» 161
2. Il <i>destination management</i> : fattori critici per un turismo sostenibile nel parco	» 168
3. Gli obiettivi strategici e le condizioni di efficacia della programmazione della <i>destination</i>	» 172
3.1 <i>Individuazione delle risorse strategiche</i>	» 176
3.2 <i>Coinvolgimento degli stakeholder e ruolo dell’ente parco</i>	» 184
3.3 <i>Qualità dei beni e servizi: il marchio del parco</i>	» 193
3.4 <i>Costruzione di reti: possibili percorsi tematici</i>	» 201
4. Monitoraggio dei risultati: alcuni indicatori di sostenibilità (cenni)	» 206

- CAPITOLO QUARTO -
L'INDAGINE EMPIRICA:
PROPOSTE E *BEST PRACTICE* PER UN TURISMO DI QUALITÀ

	Pag.
1. La ricerca empirica mediante i casi aziendali	» 214
2. I criteri di selezione delle esperienze: la rappresentazione della sostenibilità	» 218
3. La valorizzazione delle risorse strategiche	» 229
4. La costruzione di <i>partnership</i>	» 239
5. Gestione della qualità: creazione di marchi	247
6. Costruzione delle reti	» 259
Conclusioni	» 267
 BIBLIOGRAFIA	 Pag. 276

METODOLOGIA E TEORIE DI BASE

*“Se non sai dove andare, non importa
quale strada ti ci può condurre.”
Talmud*

SOMMARIO: 1. Il problema della ricerca. - 2. La metodologia del progetto di ricerca. - 3. L'approccio sistemico allo sviluppo turistico: le prospettive teoriche. - 3.1 L'approccio di settore all'analisi dei “clusters”. - 3.2 Le forme di offerta complessa e la *resource-based theory*. - 3.3 La teoria degli *stakeholder*. - 3.4 La teoria sulla responsabilità sociale dell'impresa (cenni). - 4. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti.

1. Il problema della ricerca

Il turismo è da tutti ritenuto uno dei settori più importanti del nostro sistema economico e, quindi, una delle attività da promuovere sia a livello nazionale che a livello locale. Come tutti i comparti dell'economia moderna, anche il turismo ha conosciuto delle profonde e radicali trasformazioni negli ultimi anni. Il processo di crescente internazionalizzazione e globalizzazione dei mercati ha accentuato, infatti, la competitività tra le imprese del settore, ma anche tra le destinazioni turistiche, e comportato una continua ridefinizione delle arene competitive. I riferimenti spaziali abituali vanno acquisendo una valenza decisamente relativa: un aspetto che, nell'ambito della concorrenza globale, accentua ulteriormente le difficoltà di conferire ad una destinazione un posizionamento competitivo.

In tale contesto il mondo accademico ha riconosciuto la necessità di considerare il fenomeno turistico in *ottica sistemica*, approfondendo la relazione tra le risorse, gli attori e le attività che nell'insieme danno vita ai prodotti turistici. Oggi, infatti, non è più tanto importante parlare di settore turistico, quanto di sistema, a causa della naturale complementarità e correlazione tra le attività dei diversi operatori del settore. Il concetto di sistema, infatti, esprime la necessità di coordinamento e coinvolgimento di tutti gli attori dell'offerta, pubblici e privati, presenti sul territorio.

L'affermazione dell'approccio sistemico nello studio dei fenomeni turistici, in luogo di quello individualistico (studio della singola tipologia di

impresa turistica) o olistico (studio delle variabili macro relative al settore), è diretta conseguenza delle profonde modificazioni che hanno caratterizzato il mercato turistico negli ultimi anni e che hanno reso inadeguate le tradizionali modalità di gestione spontaneistica dell'offerta, in particolare la citata globalizzazione della competizione e la complessificazione delle motivazioni e dei comportamenti di scelta e di fruizione della vacanza¹.

Le località turistiche non possono più contare esclusivamente sulle eventuali risorse disponibili, ma devono attivare un'adeguata organizzazione dell'offerta, costruita attorno ad una visione unitaria della domanda, grazie alla collaborazione strategica tra le imprese del settore che possono innescare un processo di valorizzazione delle risorse e dei servizi offerti, in modo da soddisfare in maniera più efficace le variegata e complesse esigenze della domanda e realizzare un vantaggio competitivo sostenibile.

Pertanto, nell'attuale contesto concorrenziale assume un ruolo decisivo la *capacità delle destinazioni turistiche di porsi come sistemi*, capaci di offrire attrattive tra loro integrate e arricchite dall'appartenenza ad uno specifico territorio. In quest'ottica, tutto il territorio deve essere orientato verso le necessità del turista, dalla viabilità urbana alla sostenibilità ambientale, dalla professionalità degli operatori alla capacità di innovare continuamente la qualità di vita e di fruizione dell'offerta turistica. La creazione di questo nuovo ambito d'interesse va ricondotta non solo alla maggiore rilevanza attribuita alle realtà locali, ma anche alla più ampia interpretazione della parola "sistema" a cui si attribuisce, in questo caso, la capacità di rendere potenzialmente più forte e integrata la connotazione turistica delle aree territoriali.

Questi cambiamenti hanno portato ad un'urgente ricerca di un *management* finalizzato alla creazione di *destination* organizzate da parte degli attori pubblici e privati dell'offerta turistica per una prospettiva coerente, integrata e qualificata, facendo attenzione al sistema nel complesso.

¹ Sui cambiamenti da lato della domanda e sui nuovi segmenti turistici torneremo nel capitolo 2.

Lo stesso prodotto turistico è ormai identificato con il prodotto globale² percepito dal turista, frutto del sistema di offerta creato dalle imprese locali in funzione delle risorse specifiche dell'area di riferimento (Della Corte, 2000). Ciascuna esperienza di viaggio e soggiorno vissuta da un turista assomma e porta inevitabilmente a sintesi una varietà di beni, servizi, informazioni, elementi antropici e naturali del contesto ambientale. In altre parole, il prodotto nell'industria dei viaggi e del turismo viene ad essere considerato un *bundle* (Tamma, 2003), ovvero un insieme che acquista significato e valore nell'unità e nella coerenza degli elementi che di volta in volta lo compongono e che è ottenuto con il concorso, diretto e indiretto, di numerosi operatori (imprese, ma anche altre organizzazioni, private e pubbliche, profit e non-profit) e del turista stesso. Il prodotto che complessivamente risponde alla domanda espressa dal turista trascende, infatti, i confini della singola impresa e implica attività e processi volti a connettere i servizi realizzati dalla specifica struttura con gli elementi d'attrattiva ed i servizi forniti da altre aziende e dal contesto ambientale (Rispoli, Tamma, 1996). Ciò si traduce, come ampiamente riconosciuto, nell'esigenza, da parte di tutti gli attori coinvolti, di "fare sistema", ovvero di disporre delle risorse e delle competenze manageriali necessarie ad affrontare, ciascuno al livello che gli compete, la situazione di interdipendenza economica, ma anche decisionale, in cui si trova ad operare.

Ulteriore elemento di complessità della produzione e del consumo turistici riguarda la valenza assunta da aspetti culturali, sociali, territoriali. Innanzitutto il turista, sia *leisure* che *business*, nel viaggio e soggiorno fa un'esperienza di vita lontano dal proprio luogo di residenza abituale, esperienza che coinvolge fortemente la sua sfera relazionale e sociale. In secondo luogo, essendo il turismo un fenomeno che ha forte impatto sull'assetto naturale, culturale, sociale, economico dei luoghi che coinvolge, di grande rilievo è il rapporto con il *territorio e con le comunità* che vi risiedono. Non di rado il turismo si trova in una

² Dal punto di vista della domanda il prodotto turistico è, infatti, concepito come, caratterizzato da una serie di fattori d'attrattiva e di servizi e percepito nella sua impalpabile globalità, materializzata nell'esperienza complessivamente vissuta dal turista da quando lascia la propria dimora a quando vi rientra. Sul concetto di prodotto turistico e le sue caratteristiche si vedano, tra gli altri, Della Corte (2000) Rispoli, Tamma (1995, 1996) e Casarin (1996).

sorta di “competizione” per l’utilizzo delle risorse con le altre attività produttive e sociali che insistono sullo stesso spazio geografico; vi è quindi la necessità di rapportarsi positivamente (passando da competizione a sinergia) con le istanze, gli obiettivi, dei molteplici *stakeholder* e decisori che, direttamente o indirettamente, hanno verso quel territorio responsabilità e interessi: imprese, amministrazioni pubbliche, istituzioni diverse, la stessa popolazione residente.

Negli ultimi anni il sistema turismo si è trovato di fronte a una serie di cambiamenti sia della domanda (aumento dei flussi turistici, differenziazione delle motivazioni e delle aspettative, ecc.), che dell’organizzazione dell’offerta, in particolare in termini degli emergenti problemi di compatibilità tra salvaguardia della natura e delle risorse naturali locali (così come quelli dell’identità della comunità) e la relativa fruizione da parte del turista; cercare di creare un consenso tra i differenti attori dell’offerta e coordinare le loro azioni rappresenta, ormai, un elemento fondamentale per ogni meta turistica.

Per il turismo, il dibattito sulla sostenibilità è recente, anche se è ormai pienamente presente nei documenti di indirizzo degli organismi internazionali e della stessa Unione Europea. Tuttavia, se correttamente impostato, proprio il dibattito sulla sostenibilità del turismo può dare conto del rapporto stretto che passa tra strategie per lo sviluppo sostenibile ed il governo della complessità.

Turismo sostenibile significa, in primo luogo, mitigazione degli impatti che i flussi turistici, se non correttamente gestiti, possono determinare sul contesto complessivo in cui l’esperienza turistica si svolge: l’ambiente naturale, l’economia locale, la dimensione socio-culturale della comunità ospitante. Il turismo trova poi proprio nei fattori di attrattività ambientale, artistica e culturale la leva principale della propria competitività ed è quindi perfettamente coerente con le strategie di promozione e sviluppo del settore perseguire obiettivi di salvaguardia e valorizzazione di tali fattori. Tuttavia, la valorizzazione di queste risorse ed il dispiegarsi del loro potenziale turistico non può essere ottenuto limitandosi a garantirne la mera conservazione ed accessibilità.

Tale problematica sembra interessare tutti i tipi di turismo e di località turistiche, ma emerge preponderante nel caso di un turismo basato sulle risorse

ambientali e naturali come nel caso delle *aree protette*. Oggi le aree protette al mondo sono oltre 100.000, per 18,9 Km², e coprono circa il 12% della superficie del pianeta. Inoltre, il turismo legato a tali aree rappresenta uno dei segmenti più vivaci del settore turistico, con un tasso di incremento medio annuo, per la sola Europa, del 3,4%.

La legge quadro n. 394 del 1991 sulle aree protette, con la quale l'Italia si è dotata di una legislazione efficace per la salvaguardia, la gestione e lo sviluppo delle aree naturali, aiuta il conseguimento di tale obiettivo, dato che imprime una svolta decisiva alla concezione stessa di parco naturale: da una concezione essenzialmente protezionistica delle bellezze naturali che privilegia prima di tutto il valore estetico-paesaggistico (il modello oramai superato di *parco santuario*), si passa ad una concezione ambientalista ed economico-sociale. Il parco serve da un lato alla salvaguardia degli equilibri ecologici e dall'altro all'incentivazione controllata di iniziative in grado di assecondare lo sviluppo delle economie locali secondo stretti requisiti di sostenibilità ambientale (Maciocco., Preite, 1997): è il nuovo modello di *parco laboratorio*³.

Questa rinnovata concezione di parco naturale rappresenta un elemento penetrante di persuasione per quelle comunità che non hanno visto di buon occhio, anzi ostacolato spesso apertamente, la costituzione a parco del proprio territorio. L'ambiente naturale può infatti rappresentare una risorsa strategica in grado di generare un importante vantaggio competitivo per l'area nel suo complesso e per gli *stakeholder* coinvolti.

Il trend generale di crescita del settore e un'esigenza di salvaguardia delle risorse di base, rendono indispensabile una riflessione che:

- ❖ da un lato, consenta di individuare i fattori di competitività idonei a sostenere lo sviluppo turistico nel lungo periodo e le relative misure di valorizzazione;

³ Questa nuova concezione di parco posto al centro di strategie di sviluppo sostenibile e strettamente connesse con le economie e le società circostanti, dal cui legame possono scaturire benefici ambientali, sociali ed economici per e dal parco stesso, è emersa dal IV Congresso Mondiale sui Parchi Naturali e Aree Protette (Caracas, Venezuela, 1992).

- ❖ dall'altro lato, consenta di orientare i comportamenti della domanda e lo sviluppo dell'offerta in senso favorevole alla conservazione e alla valorizzazione delle risorse che alimentano l'attrattività e la fruizione turistica.

Nel corso degli anni la letteratura scientifica, italiana ed internazionale, ha dato un peso crescente al tema dello sviluppo dell'offerta turistica, inquadrandola nella prospettiva più ampia delle politiche territoriali. Il tema è stato affrontato all'interno di numerose aree disciplinari, quali l'economia politica, l'economia regionale, l'economia aziendale, la geografia economica, l'antropologia e la sociologia.

Dal punto di vista dell'economia e della gestione delle imprese, la questione metodologicamente più rilevante consiste nell'applicabilità degli approcci e degli strumenti di *management* ad una realtà complessa come un territorio. I territori, infatti, non sono assimilabili alle imprese, sia da un punto di vista strutturale, sia per la natura dei processi decisionali al loro interno: le risorse e le attività presenti nel territorio non sono, infatti, soggette ad un controllo unitario. Stanti queste caratteristiche, i territori competono tra loro alla ricerca di un percorso di sviluppo nel medio-lungo periodo, tramite l'utilizzo delle risorse e delle competenze disponibili al loro interno. Per questo, si rende necessario avviare nuove riflessioni riguardo la capacità di definire le *strutture gestionali ed organizzative più adeguate* che, seppur specifiche, possono ricavare dall'analogia aziendale un importante contributo in termini di approcci e strumenti.

Partendo da questi presupposti, obiettivo del lavoro è quello di analizzare, all'interno di una *prospettiva economico-manageriale*, i processi di formulazione delle strategie di offerta turistica di un territorio in particolare, l'area protetta. Lo sviluppo in chiave turistica è affrontato ponendo al centro il *sistema territoriale*, ossia la *destination*.

La destinazione turistica, come entità concorrenziale, rappresenta il contesto che il turista sceglie come destinazione del proprio viaggio e soggiorno. Le esigenze e realtà del *management* di una destinazione devono rispettare l'attrattività della destinazione, dal punto di vista del mercato, ed il potenziale

della destinazione stessa, con specifico riferimento alle capacità manageriali. Il risultato del *destination management*, in termini di coerenza tra organizzazione del prodotto turistico e segmento di mercato scelto con le strategie di sviluppo, riflette la delicata interazione tra turismo e ambiente in tutti i suoi aspetti. L'obiettivo finale delle strategie di sviluppo deve essere quello della massimizzazione del valore in una prospettiva di durevolezza e, quindi, di sostenibilità.

In una logica di prodotto globale, dunque, l'approccio manageriale nel settore turistico diventa distintivo e più appropriato, presentandosi in forma integrata soprattutto perché caratterizzato da reti di organizzazioni di eterogenea natura, del settore pubblico e privato, che interagiscono al fine di soddisfare efficientemente ed efficacemente le aspettative dei consumatori e di minimizzare l'impatto negativo socio-culturale, economico ed ecologico sull'ambiente della comunità residente (Govers, 2000).

In tale contesto la logica del Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) e del *Destination Management* rappresenta, attraverso l'integrazione della dimensione del prodotto con quella del territorio, il livello globale e quello locale, l'azione del singolo attore e quella collettiva, il ruolo del privato e quello del pubblico, uno degli approcci più avanzati per lo sviluppo sostenibile e per la gestione di una destinazione turistica. La stessa legge quadro sul turismo, n. 135/2001, dedica l'intero art. 5 all'argomento⁴ ed introduce altre importanti affermazioni, a partire dal riconoscimento del ruolo strategico del turismo per lo sviluppo economico e occupazionale del Paese, all'impegno a favorire la crescita competitiva dell'offerta del sistema turistico nazionale, regionale e locale, all'affermazione della valorizzazione delle risorse ambientali "anche ai fini di uno sviluppo turistico sostenibile" (art. 1, comma secondo, lett. c).

L'interesse per il tema del *destination management* sta significativamente crescendo di pari passo con l'evoluzione della domanda e dell'offerta turistica,

⁴ La Legge n. 135 del 2001 all'art. 5 definisce sistemi turistici locali: "i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche".

divenute più articolate e dinamiche. Si sta assistendo ad una crescente rivalità fra le destinazioni, che competono sulla base della loro capacità di attrarre turisti e di garantire la loro soddisfazione. In questo scenario sta maturando una domanda di managerialità e di nuove competenze in grado di affrontare il difficile intreccio di problematiche che vengono a sintesi nello sviluppo e nella gestione dell'attività turistica in una "area".

Accanto ad aspetti "di mercato", quali il prodotto e l'organizzazione dell'offerta, le politiche di marketing, la capacità di competere, la crescita imprenditoriale e manageriale, per non citarne che alcuni, ve ne sono "altri", strettamente connessi, che riguardano il governo del più generale sviluppo economico e sociale del territorio e la sua sostenibilità. Se la necessità di regolare, governare, lo sviluppo delle attività turistiche in una destinazione appare chiara, tuttavia le vie attraverso cui questo risultato possa essere raggiunto rimangono una questione critica.

Fino ad oggi, infatti, il comune senso di pensare è stato legato all'idea che la natura e il territorio fossero risorse da *consumare*, non da *gestire*. Definire un quadro di indagine dove sia possibile riconoscere un valore economico alle aree naturali protette, alle funzioni da queste svolte ed al ruolo di promozione di un modello di sviluppo sostenibile è la sfida che si intende affrontare. Si tratta di definire strumenti orientati alla conservazione della natura in senso innovativo, dove alcune porzioni di territorio non vengono escluse dal contesto, ma inserite in forme di gestione e tutela che siano in grado di integrare e promuovere un modello innovativo di utilizzo delle risorse naturali.

Il mondo delle aree protette appare un significativo terreno di ricerca, in quanto le risorse naturali ed ambientali, se gestite in ottica sistemica, sono in grado di rappresentare un'attrattività forte, capace di dare alla destinazione una identità distintiva e difficilmente imitabile. In tal senso, le aree protette costituiscono un'occasione straordinaria e insostituibile per implementare questo sviluppo sistemico e sostenibile in modo concettualmente e metodologicamente corretto.

2. La metodologia del progetto di ricerca

Negli ultimi anni si è notevolmente accentuato il dibattito metodologico, relativamente alla validità dei metodi e degli strumenti di ricerca, dal momento che si assiste al declino della conoscenza descrittiva, fondata sull'ipotesi di una realtà oggettiva da scoprire, per lasciare il posto ad una concezione costruttiva della conoscenza, in cui è il ricercatore che analizza la realtà attraverso i parametri percettivi ed i codici interpretativi di cui dispone (Vicari, Rullani, 1999). Lo sviluppo della conoscenza e l'analisi della realtà possono avvenire soltanto con un aperto spirito critico (Popper, 1995).

L'esplicitazione della metodologia seguita si rileva, pertanto, un passaggio fondamentale nello sviluppo del progetto di ricerca, in quanto il comunicare in forma chiara e precisa gli elementi di partenza, le prospettive di analisi e gli strumenti utilizzati nel lavoro, costituisce il presupposto necessario all'instaurazione di un costruttivo dibattito scientifico.

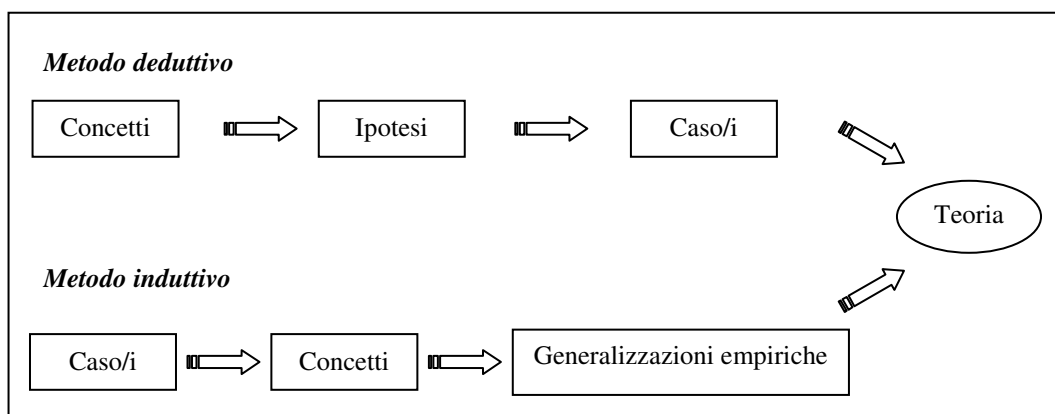
Formulato il problema di ricerca, è necessario sviluppare il disegno della ricerca, ossia il piano d'azione (Yin, 1994) che guida la raccolta e l'analisi dei dati. Questo piano rappresenta il quadro di riferimento che facilita lo svolgimento della ricerca ed assicura coerenza tra le diverse fasi dello studio (Mari, 1994).

Con riferimento al lavoro qui presentato va notato subito che la complessità del problema da indagare ha richiesto una definizione attenta ed articolata dell'intero disegno della ricerca. Il fine di contribuire a delineare, in una prospettiva manageriale, le condizioni attraverso le quali definire una strategia di sviluppo e gestione sostenibile di una *destination* in particolare, l'area naturale protetta, con valenza sia teorica che operativa, ha richiesto di utilizzare differenti metodi di ricerca.

Infatti, il disegno della ricerca è di tipo descrittivo, poiché si pone come obiettivo l'individuazione di determinate conclusioni, a seguito dello studio della

realtà⁵. La metodologia di ricerca adottata si sviluppa secondo un approccio misto che tiene conto sia di una logica deduttiva che induttiva (Figura 1).

FIGURA 1 - LA FORMULAZIONE DELLA TEORIA



Fonte: Ns. elaborazione da Mari, 1994.

Secondo la logica deduttiva, il ricercatore formula un'ipotesi, per definizione spiegazione ancora provvisoria, in funzione di alcuni concetti teorici, che successivamente viene sottoposta a verifica mediante l'applicazione ad uno o più casi specifici, passando, attraverso un'inferenza, da un principio generale ad una soluzione particolare. La logica induttiva, invece, si basa sull'osservazione di alcune realtà specifiche per l'individuazione di concetti e generalizzazioni che spiegano un determinato fenomeno. La comprensione del fenomeno ottenuta mediante il contatto diretto con la realtà rappresenta la base per la successiva generalizzazione dei risultati.

Quindi, secondo un approccio misto deduttivo-induttivo, il lavoro di ricerca si è sviluppato a partire da un *background* conoscitivo, per poi fornire spiegazioni ad un fenomeno, ipotizzando giustificazioni e nessi causali, da dimostrare attraverso l'osservazione ed il contatto diretto con la realtà, elemento necessario per determinare una generalizzazione dei risultati (Onida, 1959).

⁵ Mari (1994) distingue tre tipi di ricerche, esplorative, descrittive e causali, in funzione dell'obiettivo generale perseguito. Le prime hanno come obiettivo quello di formulare alcune spiegazioni iniziali riguardo il problema di ricerca; le descrittive la formulazione di una teoria; le ricerche causali la convalida o confutazione di una teoria, mediante la determinazione delle relazioni causa-effetto.

Il modello di ricerca seguito, infatti, si articola in due fasi principali che possono essere sintetizzate nel modo seguente:

1. ricognizione e ricerca teorico-bibliografica sugli argomenti correlati all'obiettivo;
2. ricerca empirica mediante l'approfondimento di casi aziendali.

Lo scopo dell'analisi della letteratura è di migliorare la conoscenza della disciplina, ottenendo un quadro di riferimento teorico, che consenta di specificare ulteriormente il problema di ricerca (Yin, 1994)⁶.

Lo studio e la ricerca bibliografica di tipo *desk* hanno permesso l'acquisizione delle informazioni scientifiche (nozioni, concetti, teorie) già disponibili in letteratura ed inerenti l'obiettivo della ricerca.

Molto utile è stato il riferimento ad alcune parole chiave su cui concentrare l'attenzione e sulle quali si è deciso di ricostruire il percorso evolutivo della letteratura sul tema delle forme complesse di offerta nel settore turistico e sui concetti di sviluppo sostenibile. In particolare, la ricerca si è basata, *in primis*, sull'analisi dei contributi scientifici, nazionali ed internazionali, inerenti:

- ✓ la letteratura neoistituzionalista (Becattini, 1979, 1989, 2000; Brusco, 1990; Di Maggio, Powell, 1983; Granovetter, 1985; Sabel, 1989; Scott, Mayer 1994);
- ✓ gli studi di organizzazione aziendale (Commons, 1934; Coase, 1937; Powell, 1990; Williamson, 1975);
- ✓ gli studi sul tema delle forme complesse di offerta turistica: distretti, sistemi, reti (Brunetti, 1999; Della Corte, 2000; Franch, 2002; Golinelli, 2002; Pennarelli, 2003; Rispoli, Tamma, 1995);
- ✓ le teorie sulle fonti del vantaggio competitivo sostenibile, con particolare riguardo alla *resource-based theory* (Barney, 1991, Grant 1991; Peteraf, 1993; Rumelt, 1984, 1991; Wernefelt, 1984);

⁶ Nota Yin (1999): "A literature review is therefore a means to an end, and not an end in itself. Budding investigators think that the purpose of a literature review is to determine the *answer* about what is known on a topic; in contrast, experienced investigators review previous research to develop sharper and more insightful *questions* about the topic".

- ✓ le teorie di *governance* allargata dell'impresa: *stakeholder* (Freeman, 1984; Clarkson, 1995; Donaldson, Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997) e responsabilità sociale (Carroll, 1979; Donaldson, 1982; Salvati, 2004; Sciarelli S., 2002);
- ✓ lo sviluppo sostenibile.

Si tratta di chiavi di lettura differenziate, che tuttavia, si ritiene, possano solo aggiungere valore. La metodologia, in tal senso, deve risultare flessibile, ma essere allo stesso tempo in grado di pervenire a delle utili comparazioni e conclusioni.

In questa fase è stata effettuata una ricognizione di tutti i materiali bibliografici contenenti i cosiddetti dati secondari, cioè quei dati che pur non essendo finalizzati al raggiungimento di obiettivi specifici della ricerca, come i dati primari, risultano comunque funzionali ad essa (Capra, 1997). Come riferimento del lavoro di ricerca si sono considerati gli studiosi, che sulla base delle conoscenze e degli studi pregressi, nelle loro pubblicazioni hanno trattato i temi di cui si è detto precedentemente. La ricerca tramite parole chiave è stata effettuata in Italia ed all'estero, presso il Fisher College of Business dell'Ohio State University, utilizzando le risorse delle biblioteche, alle quali si è potuto accedere tramite cataloghi digitali e banche dati *on-line*.

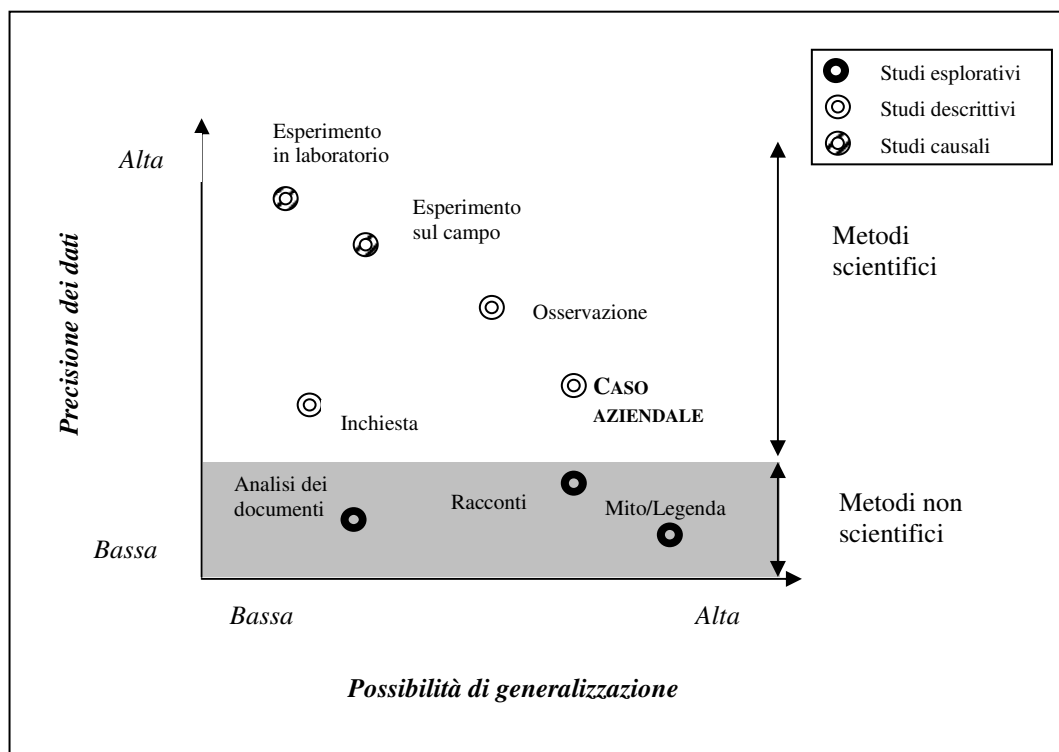
L'analisi della letteratura ha permesso di formulare alcune proposizioni di ricerca che hanno rappresentato un indirizzo nel percorso di ricerca volto a comprendere i fattori strategici per una gestione sostenibile della *destination* area protetta. Tali proposizioni sono poi state testate attraverso un'indagine empirica condotta attraverso il *case study method* (Yin, 1994; Mari, 1994).

Il metodo dei casi si basa sull'analisi dettagliata di una o più specifiche realtà aziendali, attraverso più fonti, quali osservazione, interviste, documenti e altro materiale. Il vantaggio per il ricercatore è di ottenere una comprensione ampia ed approfondita di una situazione aziendale complessa, attraverso una conoscenza sul campo dei fattori che caratterizzano il fenomeno oggetto di studio e delle relative dinamiche.

La scelta del *case study* quale metodo di raccolta dei dati trova la sua giustificazione rispetto all'obiettivo della ricerca e la natura del fenomeno studiato (Bonomia, 1985). Si è scelto questo strumento di raccolta dei dati poiché è quello utilizzato nelle ricerche descrittive, dove le caratteristiche principali dei fenomeni studiati sono la necessità di analizzare gli eventi nel proprio ambiente naturale e la prevalenza di problemi non quantificabili (Mari, 1994)

Le considerazioni esposte devono essere integrate con una classificazione dei principali metodi di raccolta dei dati sulla base di due variabili: la precisione dei dati e la possibilità di generalizzare i risultati (Figura 2). Rispetto a tali variabili, i casi aziendali consentono di acquisire una conoscenza più approfondita del problema studiato che facilita la generalizzazione dei risultati. Per un approfondimento dell'indagine empirica si rimanda al Capitolo 4.

Figura 2 - METODI DI RACCOLTA DEI DATI



Fonte: Ns. elaborazione da Bonoma, 1995.

3. L'approccio sistemico allo sviluppo turistico: le prospettive teoriche

Il settore turistico è composto da molte differenti attività (alloggio, ristorazione, trasporti, organizzazione e intermediazione di viaggi, servizi per il tempo libero, commercio, servizi di informazione) e organizzazioni (attori) – privati e pubblici, profit e non-profit – che operano a vari livelli (locali e globali) con differenti gradi di interdipendenza e integrazione. Ciò pone dei problemi di *management* e *governance* non semplici.

Vi sono, inoltre, alcune specificità della produzione e del consumo turistico che devono essere ricordate per una maggiore comprensione del problema oggetto di studio:

- ✓ la produzione è caratterizzata da una ampia varietà di esperienze di consumo e di forme di offerta;
- ✓ la produzione e la fruizione di prodotti turistici sono strettamente connesse con le specificità dell'ambiente nel quale si realizzano, di conseguenza si tratta di una attività con forti elementi contestuali;
- ✓ i prodotti turistici sono prodotti compositi, costituiti di elementi eterogenei; possono essere considerati un mix di servizi ottenuti da differenti tipi di organizzazioni ed altre risorse appartenenti all'ambiente naturale, culturale, sociale;
- ✓ le attività svolte dai diversi attori formano un sistema. L'insieme complesso di relazioni fra i soggetti di offerta, e tra questi e i soggetti di domanda, implicano l'esigenza di dare soluzione ai problemi di coordinamento e regolazione del sistema;
- ✓ il turismo è un fenomeno che, per sua stessa natura, ha una forte dimensione internazionale, nella quale operano reti locali e globali interconnesse.

Gli studi sul turismo hanno riconosciuto la necessità di considerare il fenomeno in ottica sistemica, approfondendo le relazioni tra le risorse, gli attori e le attività che nell'insieme danno vita ai prodotti turistici.

In questo scenario la teoria ha proposto nel tempo diversi approfondimenti del concetto di "sistema turistico", con l'intento di individuare un "oggetto"

appropriato, sia per l'analisi e la comprensione della produzione turistica e della sua evoluzione, sia per la definizione di strumenti di *management*, ed in particolare con riferimento allo sviluppo di contesti turistici locali (McIntosh, Goeldner 1986; Gunn 1988; Middleton 1988; Leiper 1990; Mill, Morrison 1992; Rispoli, Tamma 1995).

La logica di sviluppo sistemico di una destinazione turistica può essere analizzata nelle seguenti dimensioni (Della Corte, 2000):

- *geografico-territoriale*, fondamentale per la progettazione delle attività da realizzare nella località di riferimento, in relazione alla vocazione dell'area, facendo leva sull'insieme di risorse locali;
- *imprenditoriale*, ossia la capacità di generare ricettività ed attrattività, che presentino una soddisfacente redditività degli investimenti;
- *organizzativa*, ossia l'esistenza di relazioni inter-imprenditoriali ed intra-imprenditoriali, di competenze e di risorse che costituiscono i fattori di eccellenza dell'area;
- *strategica*, in termini di valorizzazione delle risorse locali e di sviluppo di nuove competenze.

Nella definizione di sistemi di offerta complessi, come si vedrà nel seguito della trattazione, è essenziale l'interazione tra le diverse dimensioni.

Per proporre una offerta in grado di soddisfare le esigenze di una domanda turistica che si sta facendo sempre più esigente e via via maggiormente segmentata rispetto agli scopi e alle modalità di visita, l'insieme delle attrattive e delle attività realizzate dalle diverse organizzazioni che operano in una località turistica necessitano di strumenti di integrazione e di una "regia" (Tamma, 2003) che sia in grado di combinarle in proposte di prodotti differenziati e qualificati, e di proporre differenti letture del territorio e delle sue specifiche risorse.

E' necessario, pertanto, procedere prima di tutto ad un esame critico della letteratura nazionale ed internazionale più recente sui concetti di destinazione, *destination management* e di Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) (Laws 1995; Keller 1998; Pechlaner, Weiermaier 1999; Manente, Cerato 2000; Della Corte 2000; Franch 2002). Lo sforzo di schematizzazione dei suddetti concetti non viene naturalmente effettuata per giungere di necessità ad una visione unica,

appiattita su di una sola interpretazione, quanto per permettere una puntualizzazione delle differenze di significato e, attraverso la pluralità di accezioni che ne scaturiscono, nel disporre di una ricchezza di definizioni maggiore. D'altronde, qualsiasi definizione ha natura convenzionale e perciò il problema non è tanto quello di pervenire ad una sola definizione, quanto piuttosto di esplicitare il punto di vista che si assume.

Punto di partenza fondamentale è il concetto stesso di prodotto turistico che è, appunto, un prodotto complesso (Della Corte, 2000; Rispoli, Tamma, 1995, 1996; e Casarin, 1996), in quanto caratterizzato da un insieme di servizi complementari e dalla promozione e commercializzazione delle risorse del territorio (quindi anche esterne alle imprese).

Rispetto a tale idea di prodotto, infatti, è opportuno analizzare e comprendere le diverse *configurazioni di offerta*, per verificare l'esistenza o meno di un grado di cooperazione/co-progettazione tra gli attori dell'offerta secondo una logica sistemica. L'analisi, in questa direzione, si muove *dal prodotto al processo* di costruzione dell'offerta (Tamma, 2002). Rispetto a tale ultimo aspetto, le configurazioni di offerta possono essere (Brunetti, 1999):

- *settoriali (non sistemiche)*, quando le relazioni tra i soggetti sono casuali ed estemporanee, per lo più attivate su sollecitazione del turista anziché stabili e progettate. Le organizzazioni dell'offerta vengono così aggregate sulla base della semplice "affinità merceologica" o contiguità geografica, nel senso che appartengono tutte al settore turistico o all'area, ma danno luogo ad un'entità connessa in misura piuttosto limitata;
- *sistemiche in senso lato*: quando tra i soggetti dell'offerta è diffusa la percezione di dar vita e di far parte di un'entità unitaria, seppure a "legame debole". Tale consapevolezza comporta una qualità e una quantità di interazione ovviamente superiore al caso precedente, anche se non giunge sino al punto di concertare assieme la "politica di prodotto" ed altri eventuali aspetti;
- *sistemiche nella logica di S.L.O.T.*, che richiama, maggiormente, il concetto di "costellazione" (Normann, Ramírez, 1995), ossia quando le

relazioni tra soggetti dell'offerta sono progettate *intenzionalmente*, per gestire in modo coordinato il prodotto-località..

Il concetto di SLOT estende la schematizzazione del sistema di offerta di “un” prodotto turistico all’”offerta complessiva” di una località intesa come: “*insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali*” (Rispoli, Tamma, 1995); ciò attraverso la realizzazione di forme di offerta complesse, caratterizzate da una stretta interazione tra più attori del contesto competitivo che, pur mantenendo la propria individualità, avviano dei processi di sviluppo strategico, organizzativo e di marketing comuni.

Alla luce di quanto detto, emergono chiaramente le tre condizioni fondamentali di un sistema territoriale, e precisamente:

1. la presenza di fattori di attrattiva, ossia di risorse di varia natura (naturalistiche, storico-culturali, *man-made*, etc.), in grado di attrarre domanda;
2. una visione unitaria dell'area, con territorio geograficamente identificato;
3. la cooperazione tra gli attori nella logica d'integrazione d'offerta.

Una volta definita la logica di integrazione sistemica dell'offerta turistica occorre procedere a chiarire il concetto di *destinazione* quale obiettivo cruciale per le scelte strategiche e la politica turistica dei soggetti deputati al governo del turismo, ed indispensabile per identificare le alternative forme di governo applicabili a diverse tipologie di destinazioni (Franch, 2002).

Il *destination management* è un concetto che è stato definito di recente da Martini (2005) come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative finalizzate alla predisposizione dell'offerta e dei fattori di attrattiva che alimentano i flussi turistici verso la destinazione, massimizzando i risultati conseguibili nel lungo periodo in ottica di sostenibilità.

Quando si affronta il tema del *destination management* occorre tuttavia tenere presente che l'oggetto di applicazione delle logiche e delle azioni manageriali è la destinazione, termine assai utilizzato da studiosi ed operatori, ma che assume significati spesso assai dissimili e non sempre facilmente conciliabili sotto il profilo analitico-interpretativo e normativo-manageriale.

La Franch (2002) offre un contributo interessante nel cercare di porre a confronto i vari approcci allo studio delle destinazioni turistiche. L'Autrice sottolinea come i tentativi definitivi di destinazione possano essere collocati nell'alveo di due prospettive di fondo: taluni muovono dal punto di vista della domanda, mentre altri privilegiano la prospettiva dell'offerta. I primi tendono a qualificare ed assimilare le destinazioni turistiche come insieme di prodotti, fattori di attrattiva naturali ed artificiali capaci di attrarre i turisti; i secondi tendono a identificare le destinazioni tenendo conto anche dei produttori e del sistema di offerta (Tabella 1).

Assumendo il *punto di vista del turista-fruitore* Bieger (2000) definisce le destinazioni come un contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione. Per Manente e Cerato (2000) la destinazione può essere interpretata da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale, ecc. Per Casarin (1996) il concetto di destinazione è di fatto assimilato all'idea di prodotto turistico globale, assumendo che il punto di riferimento del turista è tendenzialmente composito e si declina in un insieme di fattori ambientali e strumentali nel quale confluiscono:

- a) gli elementi d'attrazione e delle aree di transito;
- b) i servizi e le *facilites*;
- c) l'immagine della destinazione;
- d) l'informazione.

L'Autore ricorda che la disponibilità di elementi di attrazione restano solo un potenziale turistico fino a che non avviene la valorizzazione tramite la

costruzione di elementi di accesso all'area e l'attivazione di servizi e *facilities* necessari per la fruizione della vacanza.

Dal *punto di vista dell'offerta*, Tamma (2002) afferma che destinazione vada studiata non solo in quanto luogo definito secondo criteri geografici e/o amministrativi, ma in quanto sistema locale di offerta turistica (SLOT). In tal senso, il concetto di destinazione va a comprendere in vario modo tre elementi: a) uno spazio geografico; b) il riferimento ad un'offerta (un prodotto), e c) a un mercato (dei segmenti). La destinazione "*appare essere, allo stesso tempo, tutte queste cose ma nessuna di queste in modo specifico*". In particolare il termine destinazione sintetizza l'offerta complessiva di più prodotti globali che insistono sullo stesso spazio geografico. In questo modo, come sottolinea anche Franch (2002) "*la destinazione giunge a coincidere con il concetto di località inteso come insieme di prodotti e produttori che assumono una determinata configurazione*".

Ejarque (2003) identifica la *destination* con quell'insieme di risorse che hanno una capacità di attrazione sufficiente a indurre un viaggiatore a compiere gli sforzi necessari per raggiungerla, con l'aggiunta dei servizi necessari per il suo soggiorno. Per Ejarque la destinazione deve essere in grado di soddisfare turisti alla ricerca non solo delle cosiddette 4 S (*sun, sea, sand and sex*), ma anche delle tre L (*landscape, leisure and learning*), nel tentativo di ottimizzare il valore del proprio tempo (*value for time*) piuttosto che semplicemente il classico rapporto costi/benefici (*value for money*).

Cercando una sintesi tra il concetto di destinazione letto nella prospettiva dei turisti o nella prospettiva dell'offerta, si può concludere che per gli studiosi che assumono la prospettiva della domanda la destinazione diviene prodotto unitario attraverso l'esperienza di fruizione del turista, per quelli che assumono il punto di vista dell'offerta tale unitarietà non può prescindere dall'agire congiunto degli operatori presenti in quel determinato spazio geografico (Franch, 2002).

TABELLA 1 - PRINCIPALI DEFINIZIONI DI DESTINATION

AUTORE	ANNO	DEFINIZIONE DI DESTINATION	prospettiva
<i>Scaramuzzi</i>	1993	concetto che prevede il passaggio dal “luogo” geografico, al prodotto o meglio al “prodotto complesso”, che avviene in riferimento al processo di valorizzazione delle risorse (che divengono, così, fattori di attrattiva) del luogo attraverso le competenze.	<i>domanda/ offerta</i>
<i>Casarin</i>	1996	assimilabile ad un prodotto turistico globale, nel quale confluiscono: a) gli elementi d’attrazione e delle aree di transito; b) i servizi e le facilities; c) l’immagine della destinazione; d) l’informazione.	<i>domanda</i>
<i>Davidson & Maitland</i>	1997	un’ entità composta dai seguenti elementi: 1. un prodotto turistico basato su una varietà di risorse sociali, naturali e culturali; 2. delle attività economiche; 3. una comunità ospitante; 4. una forma di autorità locale; 5. un settore privato attivo.	<i>offerta</i>
<i>Crouch & Ritchie</i>	1999	sistema di prodotto influenzato da quattro componenti nella sua competitività: 1. le risorse ed i fattori di attrattiva fondamentale; 2. i fattori e le risorse di supporto; 3. il <i>destination management</i> ; 4. le determinanti qualificanti, ovvero i fattori che possono determinare delle esternalità negative.	<i>offerta</i>
<i>Bieger</i>	2000	contesto geografico (luogo, comprensorio, piccolo villaggio, nazione) scelto dal turista o dal segmento di turisti come meta del proprio viaggio, che comprende tutte le strutture necessarie del soggiorno relative ad alloggio, vitto e ricreazione	<i>domanda</i>
<i>Manente e Cerato</i>	2000	concetto con molteplici significati, ed interpretabile da un punto di vista geografico, economico, sociologico, aziendale, ecc.	<i>domanda</i>
<i>Della Corte</i>	2000	prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme	<i>domanda/ offerta</i>
<i>Buhualis</i>	2000	prodotto composto da sei elementi fondamentali: 1. i fattori di attrattiva; 2. l’accessibilità; 3. i servizi turistici; 4. la disponibilità dei pacchetti turistici; 5. le attività; 6. i servizi ancillari.	<i>offerta</i>
<i>Tamma</i>	2002	sistema locale di offerta turistica (SLOT), comprensivo di tre elementi fondamentali: a) uno spazio geografico; b) il riferimento ad un’offerta (un prodotto); c) a un mercato (dei segmenti).	<i>offerta</i>
<i>Brunetti</i>	2002	uno spazio territoriale geograficamente definito capace di esprimere uno o più prodotti turistici, grazie alla presenza di fattori di attrattiva naturali o artificiali, senza che necessariamente vi sia un collegamento ed un coordinamento tra gli attori, ma essendo sufficiente che vi siano flussi di turisti diretti verso il territorio.	<i>offerta</i>
<i>Kelly & Nankervis</i>	2002	composta da cinque elementi: 1. attrazioni; 2. accessibilità; 3. bellezze; 4. accommodation; 5. attività.	<i>offerta</i>
<i>Ejarque</i>	2003	insieme di risorse che hanno una capacità di attrazione sufficiente a indurre un viaggiatore a compiere gli sforzi necessari per raggiungerla, con l’aggiunta dei servizi necessari per il suo soggiorno.	<i>offerta</i>
<i>Martini</i>	2005	distingue tra due tipi di destinazioni: -tipo <i>corporate</i> , ovvero i luoghi nei quali l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa con una logica orientata la marketing da parte di una società di gestione; -tipo <i>community</i> , ovvero i luoghi che nel loro insieme o attraverso l’interazione di molteplici attori si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand.	<i>offerta</i>

Ad ogni modo si ritiene che l'approccio più completo sembra essere quello che dichiara esplicitamente le molteplicità dei punti di vista nella definizione di destinazione e tenta di coniugare la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti di prodotto, la prospettiva della domanda e dell'offerta. Rientra tra questi il contributo di Della Corte (2000) secondo cui la destinazione “*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme*”.

In tale direzione, la *destination* può essere definita come una località turistica in grado di generare autonomamente domanda, attraverso la logica di S.L.O.T.. Il concetto di *destination*, ormai accettato dagli studiosi a livello internazionale, implica il passaggio dal luogo geografico, al prodotto (Scaramuzzi, 1993), o meglio al prodotto complesso, che avviene in riferimento al processo di valorizzazione delle risorse (che divengono, così, fattori di attrattiva) del luogo attraverso le competenze.

Dopo questa breve disamina dei principali orientamenti in tema di *destination* e SLOT, si passa ad evidenziare i diversi quadri di riferimento teorico, non direttamente rivolti al turismo. La prospettiva teorica scelta è quella *resource-based*, considerando quindi la concorrenza fondata sulle risorse e competenze della *destination*, in contrapposizione all'approccio di settore applicato all'analisi dei “*clusters*”. Si fa riferimento anche alla *teoria degli stakeholder* per la particolare rilevanza che i soggetti, pubblici e privati, coinvolti nell'offerta turistica locale, ricoprono all'interno della *destination*. L'aspetto strategico dell'approccio sistemico riguarda, infatti, la realizzazione di un progetto attraverso il quale si giunga alla migliore interazione possibile tra i fattori di attrattiva disponibili, quelli potenziali o realizzabili, e tutti gli *stakeholder* coinvolti nel sistema d'offerta costituito. Infine, nell'approccio di ricerca è stato necessario tener ben presente che il suo fondamento teorico è strettamente collegato con le teorie in materia di responsabilità sociale e di etica di impresa, come visione sottostante l'orientamento strategico di fondo di qualsiasi tipologia di azienda che, di conseguenza, influenza la composizione e gestione del prodotto turistico

complesso. Pertanto, sarà brevemente trattata la teoria della responsabilità sociale per il compiuto riconoscimento della necessità di trovare un equilibrio tra le tre dimensioni - economica, ambientale e sociale - su cui si basa uno sviluppo sostenibile della *destination*.

TABELLA 2 – LE PROSPETTIVE TEORICHE DI RIFERIMENTO

FILONI DI STUDIO	PRINCIPALI STUDIOSI
<i>Clusters</i> e distretti industriali	<ul style="list-style-type: none"> • Marshall, 1920; • Porter, 1998; • Becattini, 1979; • Rullani, 1997.
<i>Resource-based theory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Barney, 1991, 1996; • Amit e Schoemaker, 1993; • Grant 1991; • Peteraf, 1993; • Rumelt, 1984, 1991; • Wernefelt, 1984.
Teoria degli <i>stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Freeman, 1984; • Clarkson, 1995; • Donaldson e Preston, 1995; • Mitchell <i>et al.</i>, 1997.
Responsabilità sociale d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> • Carroll, 1979; • Donaldson, 1982; • Salvati, 2004; • Sciarelli S., 2002.

3.1. L'approccio di settore all'analisi dei "clusters"

Nell'ambito delle scienze economiche numerose discipline, dalla geografia, all'economia regionale, all'economia industriale, hanno analizzato approfonditamente il territorio e le ragioni, endogene ed esogene, che ne determinano lo sviluppo. Anche l'economia aziendale si è avvicinata all'analisi territoriale, valutando il ruolo che il contesto locale può avere rispetto all'azione strategica delle imprese in ambito competitivo. Negli attuali contesti economici, infatti, la competitività delle imprese viene a dipendere in misura crescente dalla più generale competitività dei sistemi, economici e territoriali, nei quali esse sono inserite. Dal lato delle imprese le politiche di sviluppo sono, quindi, sempre più interconnesse e dipendenti dalle risorse specifiche dei territori nei quali esse sono insediate.

Nell'evoluzione dei sistemi economici industriali il territorio acquista importanza divenendo il luogo in cui si sedimentano risorse, competenze e conoscenze specifiche capaci di differenziare territorialmente le produzioni e, quindi, fonte potenziale di vantaggio competitivo (Rullani, 1997). Si viene così a creare uno spazio relazionale complesso all'interno del quale i molteplici legami fra gli attori possono essere descritti recuperando ciò che Becattini (1987) definiva distretto industriale.

Gli SLOT, da quanto affermato, rappresentano configurazioni che, con l'obiettivo di creare e sviluppare capacità e competenze di sistema, consentono un migliore sfruttamento delle risorse locali. Dunque, presentano alcune caratteristiche tipiche di un distretto, giacché il fattore localizzativo, in termini di risorse proprie dell'area, rappresenta il collante dell'attività dell'intero sistema ed i servizi offerti dalle diverse imprese locali sono complementari.

Diversi autori, infatti, sostengono che la definizione di uno SLOT non può prescindere da quella parte della letteratura economico aziendale (Marshall, 1975; Becattini, 1979) che assume il distretto industriale come categoria interpretativa dei processi di crescita endogena.

Pencarelli (2001), infatti, fa corrispondere il concetto di destinazione a quello di distretto turistico. Il distretto turistico, dopo essere comparato con il distretto industriale, cercando di cogliere soprattutto le buone pratiche trasferibili dal mondo manifatturiero al mondo dei servizi turistici, viene qualificato come *“il complesso di imprese e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico e culturale e con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita. In altri termini, il distretto turistico rappresenta un polo territoriale omogeneo (località) specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale”*.

Una impostazione distrettualistica è anche quella di Sainaghi (2004), che qualifica la destinazione sulla base di tre criteri: la dimensione geografica, la dimensione delle attrattive offerte, la dimensione strategico-organizzativa. Sainaghi definisce sinteticamente il concetto di distretto turistico come *“una porzione geografica stabile e circoscritta dove ha sede un nodo di offerta in*

grado di soddisfare i bisogni di un insieme di target di clientela che hanno scelto il distretto come sede del proprio soggiorno temporaneo". L'Autore precisa che le caratteristiche distintive di un distretto turistico sono:

- elevata concentrazione di attrattive e servizi turistici;
- essere un sistema specializzato e aperto;
- essere produttore di servizi;
- essere soggetto competitivo,
- presentare analogie con i distretti industriali.

Coerente con tale visione anche Migliaccio (2005) che identifica, le seguenti, quali caratteristiche di un distretto industriale che possono applicarsi "in estensione" ad un SLOT:

- la specializzazione settoriale;
- la divisione locale del lavoro e la frammentazione del processo produttivo;
- l'interazione comunicativa e cooperativa tra le imprese basata sulla condivisione di un linguaggio locale;
- la comunità sociale (Becattini, 1990) locale che ha ricadute dirette sulle *performance* economiche delle imprese ad essa appartenenti;
- l'identità territoriale.

Porter (1990, 1998) introduce il territorio nell'ambito degli elementi dai quali discendere la creazione e la gestione del vantaggio competitivo per le imprese attraverso la nozione di "*clusters*": masse critiche, concentrate in un solo luogo, caratterizzate da un vantaggio competitivo fuori della norma in determinati settori.

I distretti, qui s'intende la traduzione del termine anglosassone "*cluster*"⁷, sono un insieme d'impresе di piccole e medie dimensioni indipendenti l'una dall'altra, e d'istituzioni geograficamente prossime ed economicamente interconnesse, tra le quali nasce e si sviluppa una cooperazione spontanea. L'interconnessione economica è leggibile attraverso i rapporti verticali fornitore-cliente o i rapporti orizzontali di concorrenza o complementarietà fra le imprese, ma anche dall'esistenza di comuni campi d'interesse fra le imprese e le istituzioni.

Si tratta, infatti, di realtà in cui generalmente competizione e cooperazione convivono: senza una sana competizione i distretti morirebbero, ma si riscontra anche cooperazione all'interno degli stessi, per promuovere, valorizzare e sviluppare le risorse presenti. Competizione e cooperazione possono coesistere perché si basano su dimensioni differenti e tra diversi attori: vi è, cioè, all'interno dei distretti, una forte collaborazione in senso verticale, tra le imprese committenti e fornitrici, ed una forte concorrenza in senso orizzontale per ottenere un vantaggio competitivo e fidelizzare i clienti.

Tale aspetto risulta particolarmente critico nel settore turistico che è ipercompetitivo e in una fase di importanti trasformazioni strutturali. La complementarietà dei servizi offerti che compongono il prodotto turistico complesso, in senso orizzontale e verticale, e quindi delle risorse detenute dai diversi *player* della filiera, generano una situazione c.d. di *co-opetition* (Nalebuff, Brabderburger, 1996) in cui i diversi attori, pur essendo in competizione, danno vita a forme di offerte integrate e, appunto, complementari, promuovendo varie e possibili relazioni strategiche⁸.

In relazione alla teoria transazionale (Williamson, 1975 e 1985), la prossimità delle imprese e delle istituzioni in un luogo ben definito, e la

⁷ Qui il concetto di *cluster* viene utilizzato come sinonimo di distretto industriale in relazione al fatto che nella sua definizione rientrano gli aspetti della concentrazione spaziale di imprese e di istituzioni, dell'appartenenza delle imprese ad una stessa industria, della specializzazione per fasi delle imprese e della natura insieme cooperativa e competitiva delle relazioni tra imprese. Si segnala, tuttavia, che secondo alcuni autori (Becattini, 1978) il concetto di *cluster* si differenzia da quello di distretto in quanto il primo basato sul concetto di settore industriale mentre quello di distretto supera tale concetto per legarsi strettamente al territorio. Altri autori (Sforzi e Lorenzini, 2002) evidenziano anche la mancanza di un preciso riferimento alla dimensione d'impresa, mentre la piccola-media dimensione è una caratteristica costitutiva della popolazione di imprese del distretto.

⁸ La dialettica collaborazione/competizione è discussa con particolare rilievo, per il tema che stiamo affrontando, in Vaccà (1989) ed in Rockart e Short (1989)

ripetitività delle transazioni, creano una migliore coordinazione e fiducia, risorse che costituiscono il presupposto essenziale per la nascita, sviluppo e successo degli SLOT, soprattutto nell'economia globale dell'immaterialità dove si elevano al ruolo di risorse critiche.

I distretti meritano particolare interesse perché la teoria economica suggerisce che al loro interno possano svilupparsi economie esterne, cioè condizioni per le quali le imprese dei distretti divengano più competitive, a parità di altre condizioni, di imprese identiche collocate al di fuori. La straordinaria forza dei distretti è dovuta, nella maggior parte, alle numerose relazioni e sinergie di cui godono le imprese all'interno. I confini del distretto sono, infatti, definiti dalle relazioni e dalle complementarità delle industrie ed istituzioni. E' l'esistenza e lo "spessore" dei distretti (in pratica la varietà e la qualità delle imprese e delle istituzioni che ne fanno parte e l'estensione delle loro interconnessioni) ad influenzare la competitività delle singole imprese. I distretti rappresentano, quindi, un diverso modo di pensare al territorio, contrastando in gran parte la teoria convenzionale su come le imprese dovrebbero configurarsi, su come le istituzioni dovrebbero contribuire al loro successo competitivo, e su come i governi possano promuovere lo sviluppo e la prosperità economica.

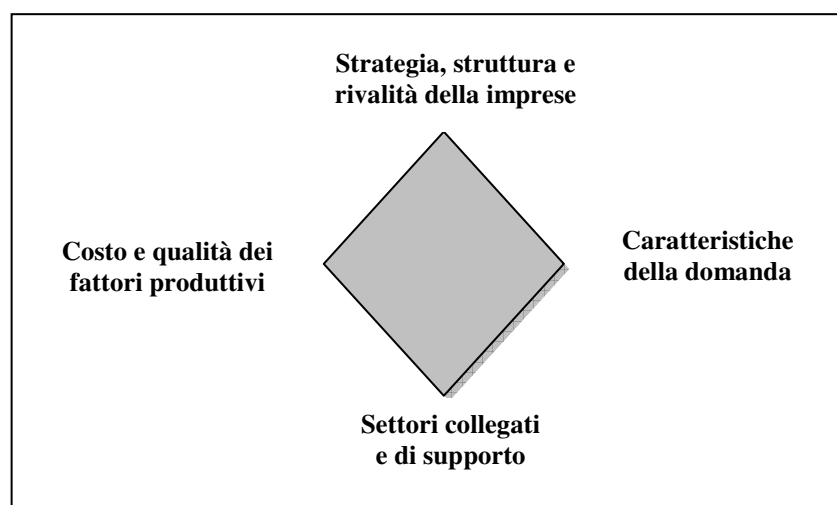
Tuttavia i distretti non sono unici, ma altamente tipici, ed è proprio qui che si assiste al paradosso: nell'economia globale il vantaggio competitivo sostenibile è dato sempre più da risorse legate indissolubilmente al territorio, quali la conoscenza, le relazioni e la motivazione, risorse che i concorrenti non possono imitare. Nella competizione su scala globale, il localismo, inteso come valorizzazione, rafforzamento ed esaltazione delle peculiarità locali, è la chiave di volta per la sopravvivenza e lo sviluppo. In questo contesto, la peculiarità del settore turistico è che la competitività si basa su fattori locali, risorse e competenze dell'impresa e del sistema in cui questa opera. Il termine *glocalismo*, in tal senso, esprime proprio la situazione di concorrenza globale sulla base di aspetti tipicamente locali. Di fronte alla sfida competitiva dei grandi operatori nazionali ed internazionali, la scelta della specializzazione può rappresentare una valida strada di sviluppo per il futuro. La massima *"Thinking global and acting*

local” riesce ad esprimere molto chiaramente il rapporto globale/locale (Becattini, Rullani, 1993)⁹.

Analizzando questo paradosso si rilevano molte informazioni su come le imprese creino vantaggi competitivi. Quello che succede all’interno delle imprese è importante, ma i distretti rivelano che l’ambiente intorno alle stesse gioca un ruolo vitale. Il ruolo dei localismi è stato fin troppo sottovalutato, nonostante evidenze concrete di come l’innovazione e il successo competitivo in molti settori sia geograficamente concentrato.

Gli effetti dell’ambiente locale esterno alle imprese sulla competizione sono legati a fattori interrelati, che graficamente possono rappresentare un diamante (Porter, 1990). Queste quattro forze, combinandosi in maniera differente, rendono l’ambiente locale esterno all’impresa dinamico, stimolante e altamente competitivo.

FIGURA 3 – IL “DIAMANTE” DI PORTER



Fonte: ns. elaborazione da Porter, 1990

Alcuni aspetti dell’ambiente esterno all’impresa, quali ad esempio il sistema istituzionale e politico, influenzano tutte le imprese. Tuttavia, nell’economia avanzata, gli aspetti più decisivi dell’ambiente esterno all’impresa si trovano a livello di sistema, ovvero esterni alla singola unità, ma interni alla massa critica: le cosiddette economie esterne di Marshall.

⁹ Un paradosso della globalizzazione è che “il sistema locale deve divenire globale restando locale con tutte le sue peculiarità e i suoi elementi tipici di distinzione” Becattini, Rullani, 1993.

Alfred Marshall (1920), infatti, metteva in luce come vi fossero fenomeni agglomerativi dovuti ad una pluralità di condizioni, riferite all'insieme delle imprese localizzate in un territorio, che ne accrescono complessivamente la capacità competitiva. Nelle famose ipotesi marshalliane, economie esterne possono determinarsi a seguito di una triade di cause:

- a. un'ampia circolazione di informazioni e conoscenze tecniche;
- b. lo sviluppo di *pool* di forza lavoro qualificata e specializzata;
- c. l'insediamento di fornitori specializzati.

In questo senso si possono distinguere le economie esterne marshalliane, che riguardano *spillover* conoscitivi all'interno di singoli settori, dalle economie esterne intersettoriali (Glaeser *et al.*, 1992), determinate dall'interazione tra attività economiche differenziate collocate all'interno della stessa area. In base alla prime è la specializzazione che stimola l'innovazione; in base alle seconde è la diversificazione della base produttiva.

Riprendendo e integrando le ipotesi marshalliane, Porter (1998) sostiene che le imprese che fanno parte di un *cluster* diventano più competitive grazie alla disponibilità in loco di:

- ✓ fattori produttivi, specie se si tratta non di fattori "generici" (lavoro non qualificato), ma di fattori produttivi "specifici" (lavoro specializzato);
- ✓ dalla presenza di concorrenti, che avendo a disposizione gli identici fattori di contesto locale sono stimolati a competere sempre più diversificando e innovando prodotti e processi;
- ✓ dalla disponibilità di infrastrutture fisiche ed immateriali;
- ✓ dalla presenza di istituzioni locali connesse alle attività economiche: istituzioni formative, di ricerca;
- ✓ dalla presenza di un clima socio-culturale favorevole all'imprenditorialità e da rapporti di fiducia fra gli imprenditori e le istituzioni;
- ✓ dal "capitale sociale" (Valdani, Ancarani, 2000) accumulato, ovvero dalle risorse relazionali diffuse in un contesto territoriale

che determinano in misura significativa la fiducia, favorendo la propensione al rischio e l'imprenditorialità (Mutti, 1998), nonché la capacità di attrarre nuovi investimenti¹⁰, costituendo di fatto un importante livello di differenziazione dell'offerta;

- ✓ dalla presenza di una domanda locale "sostanziosa" in grado di orientare le scelte produttive e di innovazione delle imprese;
- ✓ dalla reputazione che l'intero sistema (e quindi le singole imprese) acquisisce.

La competitività di un *cluster* (e delle imprese che ne fanno parte) è, dunque, un fenomeno dinamico: dipende dalla continua interazione fra le imprese, le istituzioni ed il loro ambiente locale, e dalle modifiche che queste interazioni continuamente producono tanto sui soggetti quanto sulle caratteristiche di contesto. Ne derivano elevate condizioni di flessibilità e notevoli capacità di auto-organizzazione delle singole imprese, in grado di gestire la varietà e la variabilità espresse dal mercato. Le singole imprese sono legate da un complesso di relazioni che si autoalimentano attraverso la condivisione di un linguaggio comune formatosi nel tempo, grazie alle molteplici esperienze accumulate dalle imprese e sedimentatesi nel contesto territoriale di appartenenza. La rete di relazioni rappresenta la risorsa alla quale esse attingono e che, nello stesso tempo, alimentano attraverso la loro attività, rinnovando ed incrementando continuamente il comune patrimonio cognitivo (Rullani, 1994).

3.2 Le forme di offerta complessa e la *Resource-Based Theory* (RBT)

L'approccio allo studio delle risorse, come fonte del vantaggio competitivo sostenibile, è la derivazione di una serie di insoddisfazioni diffuse sulla validità scientifica degli studi concentrati sull'influenza della struttura e della dinamica dei settori, sui comportamenti competitivi e, di conseguenza, sulla *performance* aziendale (Della Corte, Sciarelli M., 1999).

¹⁰ E' legittimo ipotizzare, infatti, che tanto maggiore sarà il clima di fiducia e reciprocità che caratterizza un territorio, tanto più elevate sarà la probabilità che gli individui assegneranno al successo di un'eventuale intrapresa economica.

L'approccio *resource-based*, infatti, consente il superamento della logica tradizionale struttura-condotta-performance, tipica degli studi di *strategic management* (Bain, 1968; Caves, Porter, 1977), riportando l'attenzione generale al ruolo delle risorse e conoscenze nei comportamenti strategici dell'impresa.

L'analisi parte dal cuore dell'impresa, dal suo patrimonio di risorse e conoscenze; è l'impresa che, grazie al suo potenziale di risorse, riesce a sfruttare opportunità e a neutralizzare le minacce dell'ambiente. Dunque, è proprio la visione d'impresa a cambiare: da *bundle of activities* a *bundle of resources*. Diventa allora fondamentale, come afferma Grant (1991), essere in grado di rivolgere il *focus* dell'analisi dell'interfaccia strategia-ambiente competitivo (*industry analysis*) all'interfaccia strategia-risorse e competenze dell'impresa (*resource analysis*).

Nell'approccio *resource-based* il complesso delle attività strategiche assume, quindi, un'importanza maggiore rispetto al grado di attrattività del settore (Collis, Montgomery, 1995). Pertanto, la rendita non è solo la conseguenza di posizioni di monopolio dovute al potere di mercato, né dipende esclusivamente dalla scarsità dei fattori di produzione (rendita di tipo ricardiano): è il risultato della capacità dell'impresa di sfruttare al meglio le proprie risorse strategiche (Grant, 1991).

Analizzare le risorse di un'impresa riguarda, non solo, esplorare il ruolo e il contributo delle principali risorse presenti, ma soprattutto risulta essenziale identificare quelle risorse che permettono all'impresa di competere e sopravvivere contro i concorrenti. Questa consapevolezza pone le basi per la successiva formulazione della strategia. Si tratta di andare ad esaminare quelle risorse che permettono all'impresa di raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile e quindi posizioni di rendita rispetto alla concorrenza: le risorse strategiche. Il *come* e il *perché* queste risorse strategiche generino un vantaggio competitivo sostenibile risulta cruciale per la formulazione della strategia. Le risorse e le competenze sono, quindi il fondamento di ogni strategia perché configurano l'identità dell'impresa attraverso l'identificazione di ciò che la stessa è in grado di fare (Sicca, 2003).

Rispetto a quanto evidenziato in tema di *destination*, anche l'analisi strategica, nell'individuazione delle fonti potenziali di vantaggio competitivo sostenibile, deve riguardare il sistema nel suo complesso e le singole imprese che ne fanno parte: si può, cioè, riscontrare che la *performance* del singolo attore beneficia, di fatto, delle capacità e competenze a livello sistemico.

In accordo a tale approccio, il sistema turistico viene reinterpretato come un *bundle of resources* (Penrose, 1959), non negando l'analisi dell'ambiente esterno ai fini della definizione delle strategie competitive, ma evidenziando la prevalenza che, nelle scelte di carattere strategico, devono avere la valutazione del potenziale competitivo endogeno e le azioni volte alla sua valorizzazione.

Lo schema di programmazione strategica, per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile di una *destination*, inverte, quindi, l'orientamento degli approcci tradizionali, analizzando le risorse e competenze del sistema contestualmente allo scenario esterno. In questo modo le risorse del sistema possono essere allocate in modo da garantire al sistema stesso di mantenere o migliorare la propria *performance*¹¹. L'approccio *resource-based* interviene, dunque, su tale terreno estremamente fertile della *SWOT analysis*, cercando di identificare ciò che può essere un reale punto di forza. Questi ultimi vengono, infatti, legati alle diverse disponibilità, attuali e potenziali, di risorse ed alle capacità di gestione e di differente combinazione delle stesse.

Un aspetto importante riguarda l'articolazione del concetto stesso di "risorsa". Le *risorse* possono essere intese come lo *stock* di fattori disponibili (Dierickx, Cool, 1989) posseduti o controllati dal sistema e dalle imprese che ne fanno parte; le *capability* si riferiscono alla capacità delle imprese di sfruttare le proprie risorse attraverso i propri processi organizzativi (Nelson, Winter, 1982, 1991). Le *competenze* riguardano, in particolare, la capacità di interazione per dar luogo a forme integrate di offerta, valorizzare le risorse comuni o territoriali locali e per alimentare il potenziale in grado di generare nuove capacità in senso sistemico.

¹¹Barney (1997), infatti, sostiene che la strategia sia: "a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance."

In riferimento alle imprese facenti parte di una *destination* risulta difficile analizzare il potenziale strategico delle singole prescindendo dagli elementi di competitività dell'intero sistema locale. Pertanto, l'analisi delle diverse componenti del potenziale strategico della *destination* dovrà essere realizzato considerando un doppio livello, aziendale e sistemico, e precisamente (Della Corte, Sciarelli M., 2006):

- le risorse comuni o locali, non necessariamente di proprietà del sistema o delle imprese che ne fanno parte, ma che contribuiscono alla competitività e, quindi, alla *performance* del sistema stesso;
- le risorse e capacità dei singoli attori della filiera turistica;
- le competenze (incluse le *core competence*) risultato della cooperazione interaziendale e/o a livello di sistema nel suo complesso;
- le capacità di governo del sistema, anche mediante l'istituzione di organismi *ad hoc*.

Quindi, il successo della *destination* dipende dall'insieme di risorse e competenze del territorio nel suo complesso, delle singole imprese che operano a livello locale, o comunque in collegamento con la destinazione, e del sistema nel suo complesso. Rispetto alla destinazione nel suo insieme, la distinzione tra risorse locali, capacità delle imprese e competenze di sistema assume un ruolo particolarmente rilevante. Le imprese del settore turistico, infatti, nelle proprie offerte inseriscono i fattori di attrattiva (ossia le risorse in grado di attrarre domanda) delle località in cui operano (di tipo naturalistico, artistico-culturale, etc.), contribuendo alla relativa valorizzazione con le proprie capacità e competenze.

Nell'ottica *resource-based* il concetto di rendita è legato all'*eterogeneità delle risorse tra i sistemi*. Su questo assunto di base la Penrose ha fondato la sua teoria sulla crescita dell'impresa, affermando che le risorse sono la vera fonte di rendita e le determinanti del grado di eterogeneità nella *performance* tra le imprese/sistemi¹². L'azienda/sistema può quindi raggiungere le proprie posizioni

¹² "It is heterogeneity...of the productive services available or potentially available from its resources that give each firm a unique character." Penrose, 1959.

di rendita grazie alla capacità distintiva di utilizzo e di leva del patrimonio di risorse di cui è dotata.

Pertanto, risulta necessario individuare le risorse, definite strategiche, ossia capaci di generare un vantaggio competitivo sostenibile. Come noto, la teoria offre a tal scopo il *framework* analitico VRIO (Barney, 2001) che basa la valutazione del grado di strategicità delle risorse e, quindi, della relativa capacità di queste ultime di generare un vantaggio competitivo sostenibile, sulla presenza dei seguenti attributi: valore, rarità, inimitabilità ed utilizzo in termini organizzativi.

E' opportuno, quindi, condurre un'analisi, basata sempre sull'applicazione del *VRIO framework*, in cui distinguere il livello al quale esiste la disponibilità o, comunque, il controllo della risorsa strategica, distinguendo appunto tra il livello della singola impresa e quello del sistema (Tabella 3). Nel processo di analisi a livello sistemico, quindi, è possibile individuare il potenziale strategico di una destinazione, le risorse utilizzate in termini organizzativi e, quindi, fonti di vantaggio competitivo (temporaneo o sostenibile) e gli eventuali punti di debolezza, che saranno legati a scarse capacità delle imprese e/o a carenze del sito nel suo complesso. In tal senso, il *VRIO framework* rappresenta un utile strumento di analisi, anche nella decisione di cambiamenti e/o sostituzioni nel mix di risorse, o nell'attivazione di nuove risorse e competenze (Della Corte, Sciarelli M., 2006).

Una risorsa è di *valore* quando consente di contribuire al processo di valorizzazione delle opportunità e/o di neutralizzazione delle minacce del contesto.

La *rarietà* è un altro aspetto essenziale, nel senso che determinate risorse e competenze non devono essere possedute da un numero elevato di imprese, pena la difficoltà alla differenziazione: finché le risorse sono di valore, ma controllate da più imprese, possono solo condurre alla parità competitiva. Una risorsa di valore e rara, invece, può essere fonte di un vantaggio competitivo temporaneo.

TABELLA 3 - LE RISORSE STRATEGICHE NEL CASO DELLA DESTINATION

TIPO DI RISORSE	DESCRIZIONE	LIVELLO
1. Risorse tangibili		
Localizzazione	Posizione rispetto ad altre località, al paese di appartenenza	S
Risorse Naturali	Spiagge, parchi, montagne, paesaggi particolari, ecc.	S
Risorse artistiche e culturali	Musei, chiese, centri storici, eventi culturali (festival, ecc.)	S
Infrastrutture	Accessibilità, collegamenti con linee di trasporto, terminal, porti, aeroporti, ecc.	S
Imprese di <i>accommodation</i>	Alberghi, campeggi, pensioni, bed&breakfast, ecc.	I
Strutture ricreative	Ristoranti, night club, parchi giochi, pub, pizzerie, bar, ecc.	I
Attività di produzione e vendita di prodotti	Tale aspetto riguarda lo sviluppo di attività di produzione, di prodotti caratteristici o di shopping center nell'ambito della località turistica	I
2. Risorse intangibili		
<i>Ambiance</i> (atmosfera)	Vivacità, simpatia, atmosfera tipica	S
Marchi, licenze, brevetti	Marchi di catene di alberghi e ristoranti, licenze per attività particolari	I
Contratti	Intermodalità per migliorare l'efficienza dei collegamenti	I,S
Immagine, reputazione, flussi di comunicazione	Immagine delle singole imprese e della località nel complesso	I,S
Tecnologia	<i>Information & Communication Technology</i> , forme di raccordo via computer, relazioni via internet	I,S

Legenda: I = livello di impresa, S = livello di SLOT

Fonte: Della Corte, 2000

L'**inimitabilità** (Dierickx, Cool, 1989; Barney, 1991; Mahoney, Panadian, 1992; Peteraf, 1993) si riferisce alla difficoltà e costosità, per i concorrenti, di replicare quella risorsa e, quindi, alla creazione di barriere all'imitabilità (De Leo, 1995), in contrapposizione alle barriere all'entrata dell'approccio di settore. Una risorsa di valore, rara ma facile e, quindi, poco costosa da imitare, darà luogo ad un vantaggio competitivo temporaneo, ossia genererà profitti superiori a quelli normali fino a quando la concorrenza non riuscirà a copiare quella specifica risorsa. Si tratta, in altre parole, di vantaggi del *first mover*.

L'inimitabilità di una risorsa può essere favorita da una serie di meccanismi, sia a livello di sistema che di imprese che lo compongono:

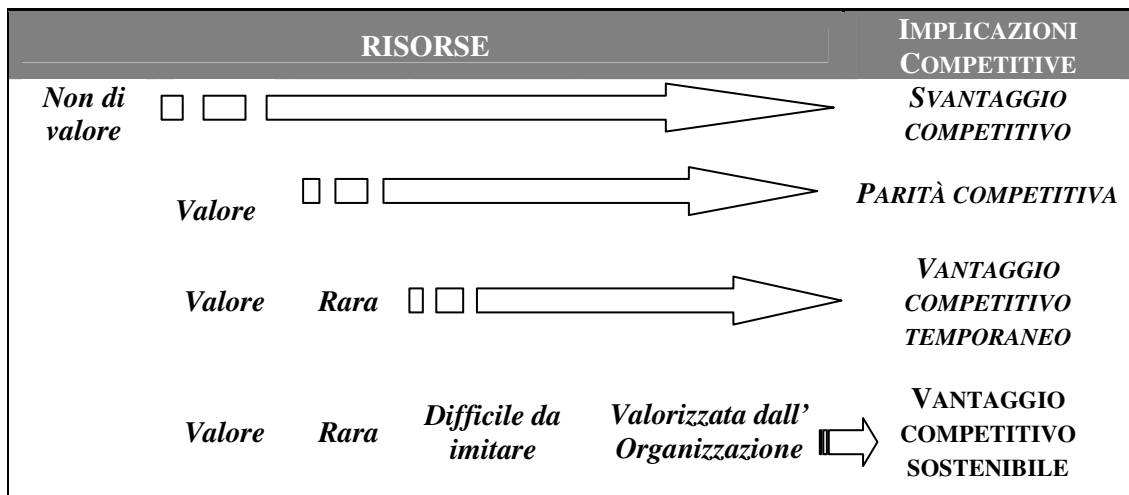
- ✓ le condizioni storiche uniche, l'esperienza maturata, le conoscenze sviluppate nel corso degli anni con un processo di "*learning by doing*", sono tutte condizioni che rendono le risorse irreplicabili e irripetibili¹³. In questo processo, l'apprendimento derivante dalle esperienze vissute durante la vita dell'impresa (*path dependance*) gioca un ruolo importante, in quanto consente una più veloce e matura assimilazione delle informazioni;
- ✓ la *causal ambiguity*, legata alla stessa difficoltà nel comprendere le modalità e le motivazioni che hanno condotto alla maturazione di determinate risorse e competenze, per complessi processi organizzativi che si sono creati negli anni, che rendono le risorse strettamente legate alla vita dell'impresa, alle relazioni create, alla cultura e che, quindi, risultano difficili da apprendere o da acquisire dall'esterno (Itami, 1987; Barney, 1996). Basti pensare alle cosiddette risorse invisibili – *invisible asset*, quali le competenze imprenditoriali, le capacità di tipo organizzativo, la cultura aziendale, le competenze delle risorse umane e lo spirito di gruppo. Tale variabile non riguarda solo le risorse in sé, ma anche la loro interconnessione con lo *stock* di risorse complessivamente disponibili per l'impresa, secondo complessi intrecci tra individui, gruppi e tecnologie, difficili da replicare;
- ✓ la *social complexity*, connessa alla capacità di intessere relazioni interpersonali, all'interno dell'impresa e con i diversi *stakeholder* aziendali (la fiducia, la reputazione ed immagine dell'impresa rispetto ai diversi *stakeholder*, la capacità di *leadership*);
- ✓ forme di differenziazione specifica e tangibile quali marchi, brevetti, che innalzano il costo dell'imitazione.

Infine, affinché la risorsa sia strategica, cioè capace di creare valore per il cliente ed un vantaggio competitivo sostenibile, deve essere valorizzata attraverso l'*organizzazione*, nel caso degli SLOT, da tutte le imprese coinvolte nell'offerta locale, dalle infrastrutture all'ente di coordinamento. In tali situazioni, la variabile

¹³ Dierickx e Cool (1989) evidenziano, in merito, che alcune risorse possono generare diseconomie dovute al tempo necessarie per svilupparle (*time compression diseconomies*).

organizzativa riguarda i sistemi informativi, di coordinamento, di programmazione e controllo esistenti anche a livello sistemico, che possono divenire risorse strategiche se presentano connotazioni particolari. *La variabile organizzativa rappresenta, quindi, il fattore in grado di convertire le risorse potenziali in reali* (Rouse, Daellenbach, 1999). In figura 4 sono rappresentate le diverse ipotesi appena descritte.

FIGURA 4 - IL VRIO FRAMEWORK



Fonte: adattamento da Barney, 1997

Si è detto che non tutte le risorse sono strategiche, ossia fonti di un vantaggio competitivo sostenibile. Tuttavia, anche le risorse comuni sono necessarie alla sopravvivenza e continuità dell'impresa/sistema. Da quanto affermato, si può raffigurare una gerarchia di risorse in base alla loro capacità di generare un vantaggio competitivo sostenibile, come dalla figura 5.

La punta della piramide è rappresentata dalle risorse strategiche. In particolar modo si fa riferimento all'abilità di innovare, ossia alla continua ricerca di soluzioni innovative per creare nuove risorse e capacità, o anche nuovi modi per sfruttare quelle già presenti, in modo da cautelarsi da pericoli di imitazione, che inevitabilmente nel tempo si verificheranno, per l'affievolirsi delle barriere all'imitazione.

La visione legata alla RBT presenta, infatti, un innegabile limite di staticità del modello. Tuttavia, secondo questa logica, il concetto di sostenibilità va

propriamente inteso non in termini statici, attraverso l'impiego di un set predefinito di risorse, bensì in termini dinamici, grazie ad una capacità di conseguire un vantaggio competitivo "rinnovabile", acquisendo, continuamente, posizioni di vantaggio¹⁴. Ciò può avvenire attraverso la combinazione e ricombinazione delle risorse aziendali, da parte dell'organo di governo che, in qualità di soggetto innovatore nell'ottica *shumpeteriana*, ricerca continuamente nuove e più convenienti soluzioni innovative (Golinelli, 2002; Fazzi, 1984). L'aspetto della dinamicità, in tal senso, consente il passaggio dal saper fare (*know how*) al sapere cosa (*know what*), al sapere perché (*know why*), enfatizzando il ruolo del processo nel conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Della Corte, 2000)¹⁵.

Un secondo livello è costituito dalla precisa combinazione di risorse strategiche possedute dall'azienda/sistema, le *core resources*. Si tratta di una combinazione unica di risorse dell'impresa/sistema, che costituisce la base per lo sviluppo di un vantaggio competitivo.

Un terzo livello è rappresentato dalle risorse base, ossia comuni a molte aziende, ma utili da possedere per la gestione quotidiana delle stesse, più convenienti per l'impresa da produrre che da reperire all'esterno. Un esempio è dato dall'*Information&Communication Technology*. E' da precisare che le risorse e le competenze comprese in questo livello della piramide possono generare un vantaggio competitivo per l'azienda, anche se non sostenibile.

Infine, la base della piramide è costituita da altre risorse, possedute o ricercate all'esterno quando necessario, come nel caso di servizi di trasporto, pubblicità.

¹⁴ Teece e Pisano (1997) riferiscono questo processo alle "*dynamic capabilities*". In questa sede, tuttavia, si ritiene che il concetto di *capability* abbia già in sé un aspetto di dinamicità.

¹⁵ Vicari (1992) definisce le *risorse di conoscenza* a due livelli: la "*conoscenza superficiale*", che corrisponde al *know-how* descritto nel testo e la "*conoscenza profonda*", intesa come capacità di produzione del *know-how*.

FIGURA 5 - GERARCHIA DELLE RISORSE



Fonte: Lynch, 2000

Con particolare riferimento ai sistemi locali di offerta turistica, si può evidenziare la centralità delle risorse immateriali nel processo di competizione. Va osservato, tuttavia, come, fino ad ora, nello sforzo di ricerca di vantaggi competitivi le località turistiche sembrano aver operato con un logica tipicamente “tecnocratica”, cioè di attenzione prevalente alla creazione ed al potenziamento di una dotazione infrastrutturale adeguata, che potremmo definire “*product based*”. Appare d’altro canto evidente che la dotazione infrastrutturale è in grado di discriminare solamente tra le aree che ne sono in possesso da quelle che non lo sono: in una situazione di parità, pertanto, la logica tecnocratica non permette di differenziare e, quindi, non fornisce vantaggi competitivi (Golfetto, 1996).

La crescente attenzione rivolta alle competenze e alle capacità interne, come alle fonti più ricche e stabili del vantaggio competitivo, induce a ritenere che anche le località turistiche possano trovare nella propria dotazione storica di

risorse e specificità locali, la fonte dei propri vantaggi competitivi. La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze disponibile nel territorio permetterebbe la trasformazione delle specificità locali in fattori distintivi a livello globale, consentendo alle imprese di elaborare strategie competitive originali in quanto arricchite dal riferimento al contesto nel quale sono insediate¹⁶. Si tratta di risorse legate da un vincolo geografico e, quindi, non trasferibili, uniche, scarse, difficili da imitare (specifiche), soggette ad un progressivo processo di accumulazione e di assimilazione alla storia della località turistica. In tal modo, si genera, all'interno della località, una "massa critica" di attività, cioè un insieme di atmosfere uniche, di cultura, di paesaggi che ne definiscono l'immagine.

Il territorio può quindi essere considerato, nella logica *resource-based*, una risorse non solo in quanto "contesto" (geografico e fisico) all'interno del quale si esplica la gestione aziendale, ma come insieme di elementi sedimentati nel tempo (istituzioni, cultura, relazioni sociali, capacità) che hanno un ruolo propulsivo sull'attività d'impresa, attraverso le risorse di capitale umano e di capitale sociale in esso disponibili¹⁷. Le risorse collegate al territorio verrebbero a costituire la vera fonte del vantaggio competitivo di un'area, risultando al contempo scarsamente imitabili (e dunque altamente differenzianti) e immediatamente utilizzabili, a differenza della dotazione tecnocratica, che richiede tempi lunghi di investimento e ritorni non immediati.

L'attenzione alle capacità e alle risorse specifiche del territorio costituisce, quindi, la base per la formulazione di una strategia di sviluppo dello stesso. La costruzione di solidi e duraturi vantaggi competitivi territoriali trova fertili radici nelle specificità, nelle risorse, nelle capacità e nelle conoscenze storicamente

¹⁶ Si rafforza l'idea che secondo la quale ogni sistema territoriale, per produrre valore ed essere competitivo, debba avere un forte radicamento locale, ma un'altrettanta marcata proiezione globale (Rullani, 1997).

¹⁷ Secondo Goglio (2000), il capitale umano è formato dagli investimenti fatti dalle persone facenti parte della comunità locale, sostenuto tramite l'istruzione, la formazione, il *learning by doing*. Il capitale sociale è, invece, costituito dagli investimenti sostenuti nell'ottica di fare sistema fra i diversi attori locali, attraverso la creazione ed il potenziamento di strutture relazionali. Jacobs (1965) definisce il capitale sociale come il sistema delle relazioni sviluppatosi nel tempo che fornisce le basi per la fiducia, la cooperazione e l'attività collettiva all'interno di una comunità. Costabile e Lanza (2000) definiscono, infine, il capitale sociale di contesto come "un aggregato di risorse, attuali e potenziali, connesse alle motivazioni ed agli atteggiamenti che imprese, istituzioni e cittadini dimostrano verso relazioni, più o meno istituzionalizzate, di accordo e comportamenti di reciprocità".

accumulate nell'area e nella loro valorizzazione. Sono, paradossalmente, come precedentemente evidenziato, le specificità locali (le *specific core competences*) a costituire la base più solida per il conseguimento di vantaggi competitivi in un'ottica sistemica.

Le differenziazioni di offerta dei sistemi turistici locali, che costituiscono fonti di vantaggio competitivo per gli stessi, si fondano sull'accessibilità a informazioni e competenze distintive e sulla valorizzazione (accumulazione e diffusione) delle componenti immateriali quali il patrimonio culturale, il *know-how*, la qualità delle relazioni.

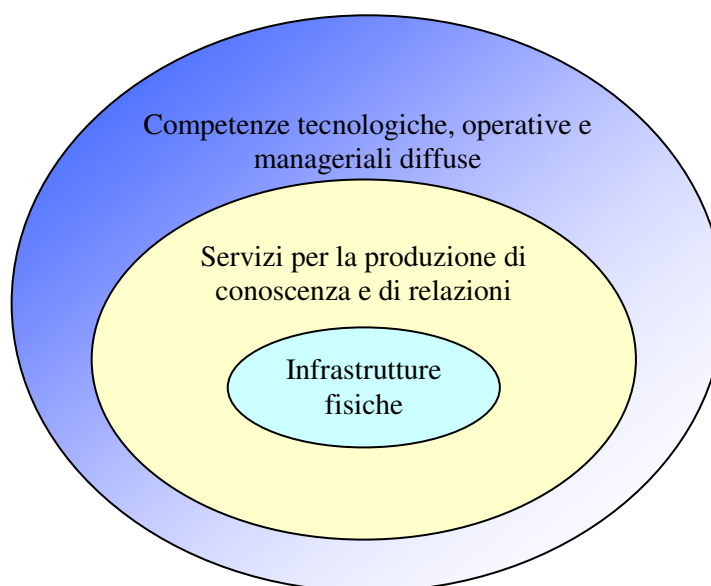
I diversi livelli di offerta di un sistema turistico locale sono evidenziati in figura 6. Tale schematizzazione evidenzia la distinzione tra le componenti "soft" e componenti "hard" dell'offerta turistica, riconducendo alle prime le infrastrutture e le attività e servizi già esistenti nell'area, alle seconde le immagini e i servizi alle imprese.

La nuova fonte del vantaggio competitivo delle imprese, così come dei sistemi, si sta ormai manifestando e consolidando nella capacità sia individuale che organizzativa d'accesso, utilizzo e sviluppo di conoscenza. L'informazione (Morelli, 1995) rappresenta una competenza strategica fondamentale, essendo alla base della produzione e dello scambio di tutte le risorse immateriali, per il trasferimento e l'ampliamento della conoscenza.

In particolare, nell'economia globale dell'immaterialità, *fiducia e conoscenza* assurgono al ruolo di risorse critiche, per il potere differenziale e il potenziale competitivo, dei sistemi turistici di offerta locale. Fiducia e conoscenza rappresentano le armi competitive cui un sistema può far ricorso nella nuova competizione. La fiducia (Vicari, 1991; Barney, Hansen, 1994; Busacca, 1994; Valdani, Busacca, 1999)¹⁸ rappresenta la principale fonte di coordinamento e comunicazione a livello inter-imprenditoriale. Dalle relazioni fiduciarie che emergono dai processi di scambio tra il sistema e i suoi *stakeholder*, si alimentano risorse di conoscenza fondamentali per guidare le strategie del territorio, in particolar modo verso l'incremento della soddisfazione e della fiducia.

¹⁸ Vicari (1991), nella sua visione di impresa come sistema cognitivo, individua due categorie di risorse di cui è costituita l'impresa: la conoscenza e la fiducia: "alla crescita di conoscenza è necessaria l'esistenza di fiducia, e la conoscenza, a sua volta, alimenta la fiducia."

FIGURA 6 - LIVELLI DI OFFERTA NEGLI SLOT



Fonte: Valdani, Ancarani, 2001

Quindi, l'acquisizione di un vantaggio competitivo duraturo e difendibile della *destination*, che si realizza mediante la differenziazione dell'offerta territoriale, appare essere legata in misura crescente agli elementi riportati nell'anello esterno della figura 6. Sebbene ancora necessario, il solo potenziamento delle infrastrutture fisiche non appare più sufficiente. Cruciale è, invece, la differenziazione dell'offerta assicurata alle imprese dalla disponibilità di competenze diffuse, e quindi acquisibili mediante localizzazioni sul territorio e l'esistenza di un clima locale orientato ad agevolare lo svolgimento delle attività imprenditoriali e quello delle relazioni fra imprese e fra imprese ed istituzioni.

Particolare attenzione richiede la nozione di capitale sociale, inteso quale *network* di relazioni grazie al quale individui ed imprese riescono ad attivare risorse, tangibili e non, funzionali allo sviluppo di un vantaggio competitivo sostenibile. A proposito del capitale sociale, Coleman (1988) sostiene che si tratti di una risorsa non depositata negli individui, né nei mezzi di produzione, ma intrinseca alla struttura di relazioni fra due o più persone. Da quanto detto consegue che il vantaggio competitivo di un'impresa turistica dipende dalla sua capacità di instaurare un insieme complesso di relazioni consistenti in scambi di informazioni, di conoscenze e di servizi (Migliaccio, 2002).

Competenze e relazioni sedimentano nel tempo e non sono riproducibili “in economia”. Inoltre, gli investimenti realizzati al fine di potenziare tali risorse territoriali e la loro diffusione, non offrono alcuna garanzia di produrre gli effetti sperati, almeno nel breve periodo.

Le relazioni tra le imprese dei sistemi creano un risultato maggiore della semplice somma delle singole parti. In un sistema turistico locale la qualità dell’esperienza vissuta dai turisti non dipende solo dalla qualità ed efficienza delle singole componenti del prodotto turistico complesso, quali l’albergo, il ristorante, negozi, i mezzi di trasporto. Poiché i membri del sistema sono connessi l’un l’altro, una buona *performance* di un elemento ha un effetto moltiplicatore sul successo degli altri. Se la combinazione riesce a creare maggior valore per il turista e se, quindi, la forma di offerta riesce a rispondere alle esigenze della domanda in modo adeguato, ciò contribuisce anche alla crescita ed alla maturazione professionale degli altri *partner* coinvolti. Tale processo può alimentare una spirale positiva per le imprese dell’intero settore poiché, pena l’uscita dal mercato, queste sono in qualche modo costrette al miglioramento qualitativo della propria attività.

3.3 La teoria degli stakeholder

L’approccio *resource-based*, pur essendo collegato al contesto di riferimento, conduce ad una visione di impresa non legata a scelte per evitare minacce e rischi di opportunismo, ma generata da una positiva volontà di accumulare e generare continuamente risorse e capacità. Di qui la visione di impresa come:

1) *sistema cognitivo* (Rullani, 1994), ossia come sistema di conoscenze in grado di generare nuova conoscenza, sia attraverso le esperienze accumulate lavorando (*learning by doing*, Nonaka, 1994), che mediante la sedimentazione di procedure organizzative (Nelson, Winter, 1982);

2) *entità sociale*, che interagisce con l’esterno, attraverso una fitta rete di relazioni interne ed esterne con i diversi stakeholder, non perseguendo solo finalità di ordine economico, ma anche sociale ed etico.

Tale ragionamento è particolarmente vero nel settore turistico per una serie di motivi:

1. la maggiore rilevanza, tra le risorse strategiche, di quelle collegate alle risorse umane aziendali;
2. la forte interazione con il contesto tipico delle destinazioni promosse e, quindi, con gli attori locali (pubblici e privati);
3. la crescente esigenza di sviluppare forme di turismo sostenibile nelle *destination*, a tutela non solo dei soggetti locali (primi fra tutti i residenti e le risorse proposte all'interno delle offerte);
4. la necessità di soddisfare e fidelizzare la domanda, sempre più esigente rispetto al livello qualitativo e di costo dei prodotti offerti.

Si è detto che gli SLOT rappresentano dei sistemi economico-sociali, *aperti*, a cui partecipano una pluralità di soggetti con esigenze e scopi distinti, da guidare e coordinare per il raggiungimento di obiettivi comuni, secondo un giusto equilibrio tra finalità economiche e sociali.

Pertanto, per il loro successo è necessario individuare i diversi *stakeholder*, gli interessi di questi gruppi, le opportunità o sfide che questi creano per il sistema, le responsabilità che il ha sistema verso di loro e, infine, quali strategie e politiche devono essere adottate per rispondere alle sfide ed opportunità generate dai portatori di interessi (Sciarelli S., 1999).

Il termine *stakeholder* apparve per la prima volta nel 1963 in un memorandum interno allo *Stanford Research Institute* (SRI) per indicare “*quei gruppi senza il cui appoggio l'organizzazione cesserebbe di esistere*”. Letteralmente il termine “*stake*” significa posta, scommessa, e gli *stakeholder* in generale rappresentano tutti i soggetti detentori di un interesse nei confronti dell'attività produttiva e che sono in grado di condizionarne le scelte strategiche ed operative.

Alla base di questa teoria vi è, infatti, il concetto che il fine dell'impresa è quello di creare valore non solo per gli azionisti, ma anche per tutto il sistema sociale (*governance allargata*)¹⁹.

In questa visione, riconducibile a Freeman (1984), “ciascun gruppo di *stakeholder* ha diritto a non essere trattato come un mezzo orientato a qualche fine, ma deve partecipare alle determinazioni dell'indirizzo futuro dell'azienda” (Evan, Freeman, 1988). Questo implica, appunto, che non vengono considerati solo gli azionisti come beneficiari dell'azione dell'impresa, ma anche le altre categorie di *stakeholder*, finora considerate marginalmente, le quali, di conseguenza, sono chiamate a partecipare alla gestione dell'impresa. Quest'ultima viene definita come una costellazione di interessi cooperativi-conflittuali aventi ciascuno un valore intrinseco (Donaldson, Preston, 1995). In tal modo essa si configura come un sistema aperto capace di interloquire ed interagire con una molteplicità di soggetti, interni ed esterni all'impresa, che possono essere influenzati dalla gestione dell'impresa, ovvero influenzare la stessa con i propri comportamenti (Freeman, 1984). Pertanto, secondo tale definizione, gli *stakeholder* possono essere considerati, in un'accezione allargata, come clienti dell'impresa, ovvero soggetti con i quali essa istituisce relazioni durature di «scambio» volte alla soddisfazione dei reciproci bisogni ed esigenze nel medio-lungo periodo.

L'Autore sostiene inoltre che la scelta dell'impresa in questo senso non avviene per ragioni etiche, ma per timore di ripercussioni negative derivanti dalla mancanza di comportamenti etici²⁰. Il fondamento etico di tale approccio è quello chiamato *etica della responsabilità* (Zamagni, 2000), che a differenza dell'etica

¹⁹ La più avanzata dottrina economico-aziendale ritiene, difatti, che la finalità propria dell'impresa sia quella di creare e diffondere il valore prodotto e non già quella più tradizionale di massimizzare il profitto per l'imprenditore, al centro della teoria economica classica (Sciarelli S., 2005).

²⁰ Sciarelli (2005) sostiene che l'introduzione dell'etica nel governo dell'impresa è favorita dalla visione dei rapporti aziendali in termini di *stakeholder theory*. In altre parole, si vuole sostenere che quest'ultima teoria, pur non avendo comportato di per sé l'avvento di una gestione etica, ha comunque fornito il supporto logico e la premessa fattuale per la sua effettiva affermazione, favorendo una visione allargata delle relazioni aziendali.

delle intenzioni²¹ considera fondamentali anche gli effetti delle azioni poste in essere.

La letteratura di *management* e gli studi di strategia hanno messo in evidenza che non basta prendere atto dell'esistenza degli *stakeholder*, ma che bisogna anche valutarne l'effettiva rilevanza degli interlocutori socio-economici ed istituzionali per la vita dell'impresa e dell'esigenza per quest'ultima di gestire il complesso insieme di relazioni con i gruppi e gli individui portatori di interesse, al fine di elaborare una serie di decisioni e mettere a punto una serie di azioni concrete per il soddisfacimento delle loro aspettative (*stakeholder management*).

Le imprese, in seguito all'affermazione della *stakeholder theory*, hanno dovuto ridefinire le proprie strategie competitive e le modalità di gestione dei temi sociali e ambientali, in quanto sottoposte a valutazione da parte degli azionisti e al giudizio di legittimazione da parte di nuovi gruppi di soggetti²².

Riconosciuta la rilevanza di tutte le categorie di *stakeholder* nella *governance* dell'impresa, occorre prendere atto che non tutti i gruppi in questione godono della stessa importanza nel prendere decisioni di governo dell'impresa: questo perché è diversa la natura degli interessi che ripongono nell'impresa stessa e perché è diverso il ruolo che giocano nei suoi confronti. Attraverso questo passaggio logico è possibile effettuare una prima classificazione di *stakeholder* in primari e secondari (Sciarelli S., 1999). Gli *stakeholder* primari sono tutti coloro che sono portatori di un interesse diretto verso l'impresa, ovvero sono legati ad

²¹Secondo *l'etica delle intenzioni* ciò che conta sono le intenzioni dell'agente e non le conseguenze del suo comportamento: se un'impresa ha come obiettivo la massimizzazione del profitto, grazie alla quale potrà porre in essere iniziative benefiche, dovrà concentrarsi su questo fine tralasciando le problematiche riguardanti i mezzi attraverso cui ciò avvenga. Evidentemente questo fondamento etico trascura quell'importante aspetto rappresentato da eventuali esternalità negative derivanti dall'attività dell'impresa, che potrebbero essere tali da non venire neanche lontanamente compensate dalle iniziative benefiche successive (Zamagni, 2000).

²² Per rispondere adeguatamente alle richieste degli *stakeholder* sono stati introdotti dalle organizzazioni e dalle imprese strumenti innovativi per misurare, in base a parametri oggettivi, il comportamento delle aziende rispetto alle dimensioni fondamentali dell'etica applicata: la socialità e la sostenibilità. Per quanto riguarda la dimensione della *social responsibility* delle imprese, sono stati adottati la certificazione SA 8000 (Social Accountability), la norma OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Assessment Series), la AA 1000 (Accountability 1000), oltre ai bilanci sociali e alla carta dei valori di impresa.

Relativamente alla dimensione della *building sustainability*, le imprese hanno sviluppato sistemi di gestione ambientale secondo le logiche degli standard internazionali ISO 14001, del regolamento EMAS 1836/93 (abrogato dal susseguente Regolamento EMAS 761/2001) -, le Dichiarazioni Ambientali di Prodotto (DAP) e da appositi bilanci e rapporti ambientali.

essa da un rapporto contrattuale (proprietari, dipendenti, fornitori, clienti e concorrenti). Gli *stakeholder* secondari, pur non essendo collegati direttamente all'impresa, esercitano comunque un'influenza nei confronti del management di cui, questi non può non tenerne conto²³.

La teoria (Mitchell *et al.*, 1997) offre ulteriori criteri per l'identificazione degli *stakeholder*, in particolare essi vanno individuati secondo:

- **il potere** esercitabile nei confronti dell'impresa;
- **la legittimazione** a ricoprire il ruolo;
- **l'urgenza** dell'istanza rappresentata.

In base alla presenza di questi attributi i soggetti che interagiscono con l'impresa possono essere classificati come *stakeholder* definitivi, qualora posseggano simultaneamente i tre attributi; *stakeholder expectant* (in attesa) qualora ne posseggano due, latenti se posseggono un solo requisito, non *stakeholder* in assenza di tali requisiti (Tabella 4).

È evidente che la coesione dei diversi *stakeholder* intorno alle iniziative strategiche dell'impresa dipende dal valore che tali iniziative sono in grado di produrre per gli *stakeholder* stessi. Per «valore» si intende il valore delle relazioni *stakeholder*-sistema, ovvero la differenza netta tra benefici e costi che i singoli *stakeholder* percepiscono nello stabilire e mantenere dette relazioni (Carroll, 1979).

²³ In una formulazione più recente, Clarkson (1995) estende il concetto di *stakeholder* ai soggetti portatori di interessi anche potenziali: “Gli *stakeholder* sono persone o gruppi che hanno pretese, titoli di proprietà, diritti, o interessi, relativi a una impresa e alle sue attività, passate, presenti”. Clarkson chiarisce inoltre la distinzione tra *stakeholder* 'primari' e 'secondari': “Gli *stakeholder* primari sono quelli senza la cui continua partecipazione l'impresa non può sopravvivere come complesso funzionante, tipicamente gli azionisti, gli investitori, i dipendenti, i clienti e i fornitori, insieme a quello che può essere definito il gruppo degli *stakeholder* pubblici, e cioè governi e comunità che forniscono le infrastrutture, i mercati, le leggi e i regolamenti. Gli *stakeholder* secondari sono tutti coloro che esercitano una influenza sull'impresa, ma che non sono impegnati in transazioni con essa e che non sono essenziali per la sua sopravvivenza”. La definizione di Clarkson consente di includere tutti gli individui e i gruppi che sono influenzati in modo significativo dalla attività aziendale, pur non avendo rapporti diretti, come ad esempio le generazioni future.

TABELLA 4 - DEFINIZIONE DEGLI ATTRIBUTI E IMPORTANZA DEGLI *STAKEHOLDER*

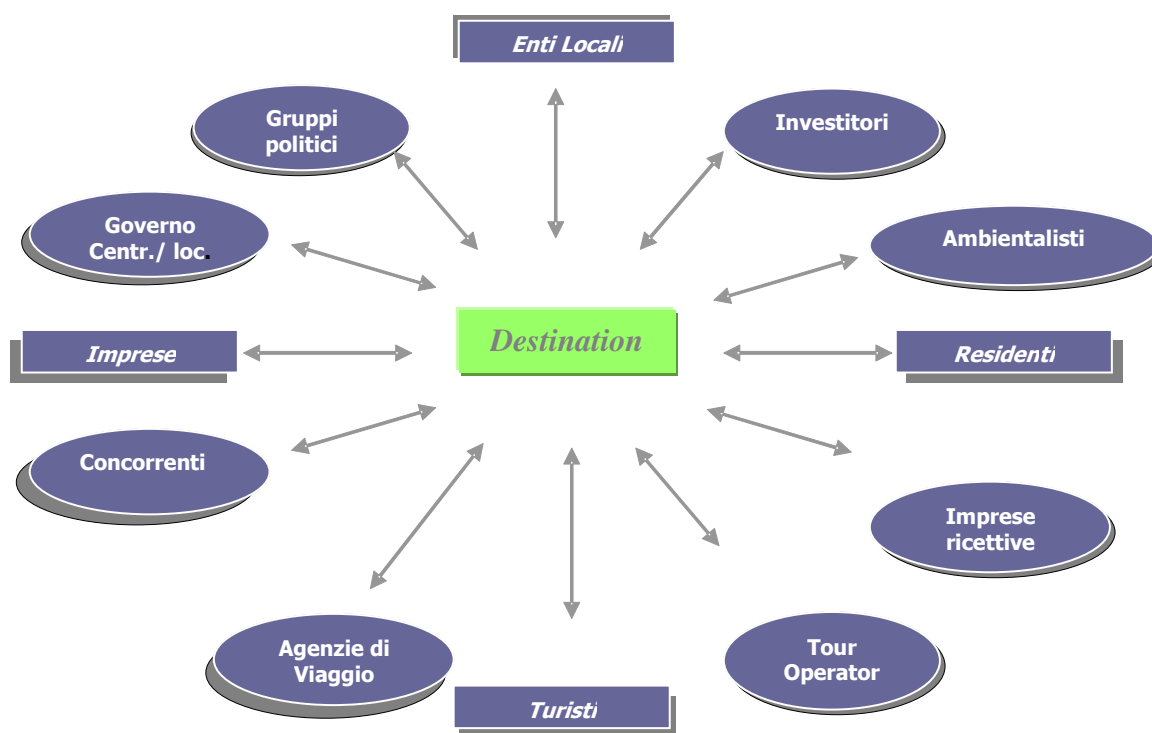
TIPO DI <i>STAKEHOLDER</i>	potere	ATTRIBUTI	
		legittimazione	urgenza
DEFINITIVO	X	X	X
<i>EXPECTANT</i>			
<i>in attesa dominante</i>	X	X	
<i>in attesa dipendente</i>		X	X
<i>in attesa pericoloso</i>	X		X
LATENTE			
<i>latente dormiente</i>	X		
<i>latente discrezionale</i>		X	
<i>latente esigente</i>			X
NON <i>STAKEHOLDER</i>			

Fonte: Mitchell et al., 1997.

Pertanto, rispetto alla *destination*, si guarderà con particolare attenzione al processo di creazione di valore per i clienti esterni al sistema in senso stretto (turisti); valore per gli *stakeholder*/clienti interni (residenti, imprese), portatori di competenze professionali e manageriali; valore per gli *stakeholder*/clienti esterni – altri attori del sistema competitivo (diversi dai clienti esterni); valore per gli *stakeholder*/clienti esterni-interlocutori sociali (gruppi politici, movimenti di opinione, amministratori pubblici, comunità finanziaria, ecc.) (Figura 7).

Tra le prospettive innanzi definite non esistono rapporti antitetici, bensì relazioni complementari che configurano un circolo virtuoso che si autoalimenta. Infatti, nessuna di tali prospettive di valore potrebbe da sola avere un significato ai fini del successo dell'impresa nel medio-lungo termine e determinarsi con i più elevati livelli di *performance* possibili senza una visione unitaria che le comprenda tutte e che focalizzi l'attenzione del *management* su ciascuna nei rapporti con le altre. In tal senso, la creazione del valore, obiettivo primario del sistema, riguarda tutte le tipologie di clienti, interni ed esterni, ovvero tutti gli *stakeholder* con cui il sistema istituisce rapporti.

FIGURA 7 - MAPPA DEGLI STAKEHOLDER DI UNA DESTINATION



Nello specifico, la *destination* si troverà a dovere interagire, al loro interno, con un variegato insieme di *stakeholder*, dai residenti alle imprese da attrarre, dai potenziali investitori ai turisti, dagli utenti del territorio a vario titolo agli amministratori pubblici. Per poter raggiungere posizioni di *leadership* una località turistica deve sviluppare relazioni di scambio vantaggiose con i propri clienti e creare e difendere i vantaggi competitivi.

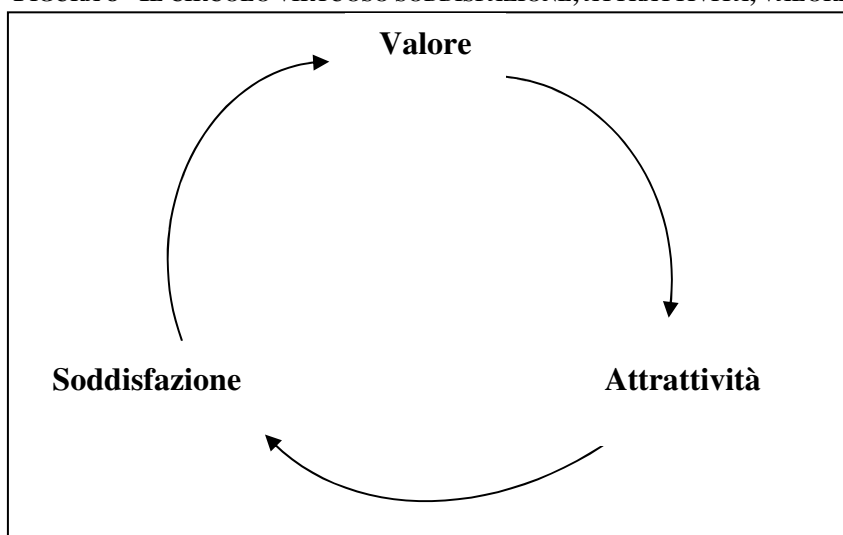
Al fine di individuare chiaramente gli *stakeholder* di riferimento, si rende necessario uno sforzo di classificazione del variegato insieme di soggettività che si rapportano alla *destination*. Si possono, dunque, distinguere (Camagni, 1994):

- ❖ clienti interni;
- ❖ clienti esterni;
- ❖ Enti Locali.

La *destination* vede convergere verso di sé l'insieme degli interessi dei suoi clienti interni (interessi accomunabili nella categoria della soddisfazione) e si trova a sviluppare processi di scambio con mercati/clienti cui deve offrire beni e

servizi attraenti, o meglio verso i quali deve rendersi sempre più attrattiva. Si tratta, quindi, di analizzare i bisogni degli *stakeholder* per costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi, con lo scopo di aumentare il valore del sistema e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore (Figura 8).

FIGURA 8 - IL CIRCOLO VIRTUOSO SODDISFAZIONE, ATTRATTIVITÀ, VALORE



Fonte: Valdani, Ancarani, 2000

E' possibile ipotizzare che la *destination* assuma valore in funzione della sua maggiore o minore capacità di soddisfare gli interessi, di tipo economico e non, degli *stakeholder* interni. L'incremento della qualità della *destination* e la soddisfazione dei clienti interni appaiono dunque come gli elementi che accomunano i differenti portatori di interessi nei confronti del sistema. La competitività e l'attrattività esterna sono, infatti, anche funzione della capacità di generare soddisfazione all'interno.

In prima approssimazione si può procedere ad una identificazione specifica delle differenti soggettività comprese nella definizione di *stakeholder interni*:

- i residenti;
- le imprese della *destination*.

Con riferimento agli interessi di tipo non direttamente economico, ma più generalmente sociale, sembra logico ipotizzare che i residenti ricerchino il

miglioramento e potenzialmente l'ottimizzazione del livello di qualità della vita, sia sotto l'aspetto più salutare ed ambientale (in termini di livelli accettabili di inquinamento dell'aria, dell'acqua, di rumorosità, di vivibilità del territorio con particolare riferimento alla fruizione di spazi verdi ecc.), sia sotto quello che più generalmente perviene all'ambito della sicurezza, delle relazioni sociali, del divertimento. E' evidente che i residenti attribuiscono tanto più valore al territorio quanto più questo offre livelli di qualità della vita coerenti con le loro aspettative.

Per ciò che concerne la seconda categoria individuata, le imprese, il loro interesse prioritario sembra essere quello di ricercare vantaggi di tipo localizzativo ed economie di tipo esterno. Esse sono interessate, per esempio, alla vicinanza a reti e nodi di comunicazioni di grande rilevanza, all'esistenza sul territorio di una popolazione residente che per caratteristiche demografiche, sociali, economiche, costituisca nel contempo forza lavoro con elevato livello di istruzione, professionalità specifiche e potere d'acquisto redditizio.

Rispetto all'aggregato degli *stakeholder* esterni si può affermare che al suo interno è estremamente variegato. Tuttavia, è possibile identificare una categoria unificante nell'attrattività della *destination*. Quest'ultima è, infatti, in grado di far convergere clienti esterni sempre più ampi quanto più è attrattiva, cioè in grado di soddisfare le specifiche esigenze dei differenti *stakeholder*.

Un'identificazione più dettagliata permette di distinguere almeno tre grandi categorie di riferimento:

- i fruitori dei beni e servizi offerti dalle diverse imprese. A tale categoria appartengono senz'altro i turisti, con tutte le differenti motivazioni che li possono caratterizzare;
- gli investitori, che fanno confluire non solo capitali, ma più generalmente risorse verso le aree in grado di attrarle maggiormente, garantendone una maggiore valorizzazione;
- i potenziali nuovi residenti e delle nuove imprese che possono decidere di insediarsi nella località. Tali soggetti sono in grado di apportare, dove c'è attrattività, nuove capacità lavorative, nuove competenze, nuova imprenditorialità e nuovi posti di lavoro.

Vi è, infine, una terza categoria di soggetti che entrano in relazione con la *destination*, rappresentata dagli Enti Locali. Quest'ultima categoria rappresenta piuttosto il soggetto che pianifica e gestisce il territorio per conto degli *stakeholder*.

Il criterio sulla base del quale si sono classificate e separate le anzidette categorie è riconducibile al differente obiettivo che guida le relazioni che si instaurano tra la *destination* e i suoi *stakeholder*. La relazione che unisce la *destination* ai clienti esterni è identificabile nell'attrazione, nel senso che le politiche poste in essere nei confronti di tali *stakeholder* sono volte a richiamare all'interno della località i possibili segmenti di clienti (imprese, investitori, turisti, ecc.). La relazione che unisce la *destination* ai clienti interni è identificabile nella soddisfazione, nel senso che in questo caso le politiche mirano a generare ed incrementare la soddisfazione dei residenti nel territorio (cittadini e imprese) e degli attori coinvolti nel processo di pianificazione strategica territoriale (Regione, Comune, Camera di Commercio, Unione Industriali, APT, Unione Consumatori, ecc.).

Esiste una circolarità tra soddisfazione dei clienti interni ed attrattività del territorio nei confronti dei clienti esterni, circolarità che si dovrebbe tradurre in un continuo incremento di valore della *destination* stessa. Infatti, quanto più la *destination* è attrattiva, tanto più interessa la differenti categorie di *stakeholder*, aumentando così la soddisfazione dei clienti interni e assumendo maggior valore nei loro confronti. Tale incremento di valore dovrebbe indurre gli *stakeholder* interni ad affrontare sforzi ed investimenti per aumentare ulteriormente l'attrattività, alimentando in questo modo una continua circolarità del rapporto soddisfazione-attrattività-valore, come rappresentato nella precedente figura 8.

Le relazioni di scambio che il sistema locale pone in essere con tali *stakeholder* possono originare soddisfazioni o insoddisfazioni. Nel caso di relazioni di scambio soddisfacenti, esse consentono la creazione della risorsa fiduciaria, sia nei confronti dei clienti interni che di quelli esterni, elemento di particolare rilevanza per l'attivazione di un circolo virtuoso soddisfazione-fiducia-attrattività-valore (Valdani, Ancarani, 2000). Dalle relazioni fiduciarie che

emergono dalle relazioni di scambio tra il sistema e gli *stakeholder* si alimentano risorse di conoscenza fondamentali per l'incremento della soddisfazione della fiducia interna e di quella esterna, presupposto essenziale per il successo dello stesso.

3.4 La teoria della responsabilità sociale d'impresa (cenni)

Per l'impresa la responsabilità sociale non può essere considerata un fatto nuovo poiché il raggiungimento di scopi sociali è già implicito nella finalità economica di creazione e diffusione del valore. Infatti, all'impresa viene sempre più insistentemente richiesto di perseguire finalità economiche socialmente qualificate e di concorrere alla salvaguardia ambientale (Sciarelli S., 2002). Quello che è senz'altro nuovo è la consapevolezza della sua centralità nel governo aziendale (Sciarelli S., 2005).

Come la RBT, anche la teoria della responsabilità sociale dell'impresa parte da una visione "positiva" delle motivazioni alla base della creazione dell'impresa e dei sistemi, nonché delle capacità relative di interfacciarsi con gli attori del contesto esterno. In quest'ottica, la funzione sociale dell'azienda rappresenta una preconditione per l'esistenza dell'impresa stessa, oltre a costituirne il presupposto di base nella conduzione. Di qui il riferimento alla *Corporate Social Responsibility (CRS)*, che analizza proprio l'impatto sociale dei comportamenti aziendali.

Negli ultimi anni si sente sempre più spesso parlare di responsabilità sociale di impresa come una tendenza che si sta diffondendo in maniera rapida in un crescente numero di imprese. L'affermarsi della responsabilità sociale di impresa è strettamente legato ad alcuni mutamenti del contesto sociale ed economico, tra i quali possiamo individuare la globalizzazione, il mutamento del ruolo dei consumatori, la crisi dei mercati finanziari, come fenomeni più recenti, nonché la questione ecologico-ambientale. Questo permette di comprendere e giustificare l'adozione della responsabilità sociale come risposta a mutate esigenze sociali, ma anche economiche.

Con responsabilità sociale d'impresa (RSI) si intende un modello di *governance* allargata dell'impresa, in base al quale chi la governa ha la responsabilità che si estendono al di là dell'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà, fino ad includere dei doveri fiduciari nei riguardi di tutti gli *stakeholder* (Maffettone, 2000)

Un'impresa diventa, quindi, responsabile nei confronti di tutti gli *stakeholder* (*chi?*) per le conseguenze che provoca con il suo comportamento sulle comunità e sugli individui sia dal punto di vista sociale che ambientale (*per cosa?*) (Lamangi, 2003).

Nel discutere gli aspetti legati alla responsabilità sociale di impresa occorre innanzitutto individuare una definizione efficace del concetto. Il primo contributo, di una certa rilevanza in questo ambito, che possiamo individuare è quello di Bowen (1953), considerato il padre della CSR, il quale sostiene che l'impresa debba venire valutata sia per quanto attiene i risultati economici, sia per quanto riguarda le conseguenze di natura sociale che derivano dalla sua attività. In particolare viene riconosciuto il fatto che le decisioni assunte dalle imprese condizionano la vita della società sotto numerosi punti di vista. Questa teorizzazione è all'origine di numerose teorie successive, ognuna delle quali cerca di porre in evidenza quale sia il ruolo che l'impresa debba giocare all'interno della società.

Importante il contributo di Carroll (1979), che elabora una definizione di CSR che ha rappresentato il punto di riferimento per numerosi altri studi successivi: la responsabilità sociale di impresa comprende le aspettative economiche, legali, etiche e discrezionali che la società nutre nei confronti dell'organizzazione in un dato momento; in questa definizione si cercano di conciliare gli aspetti economici con quelli sociali dell'attività di impresa.

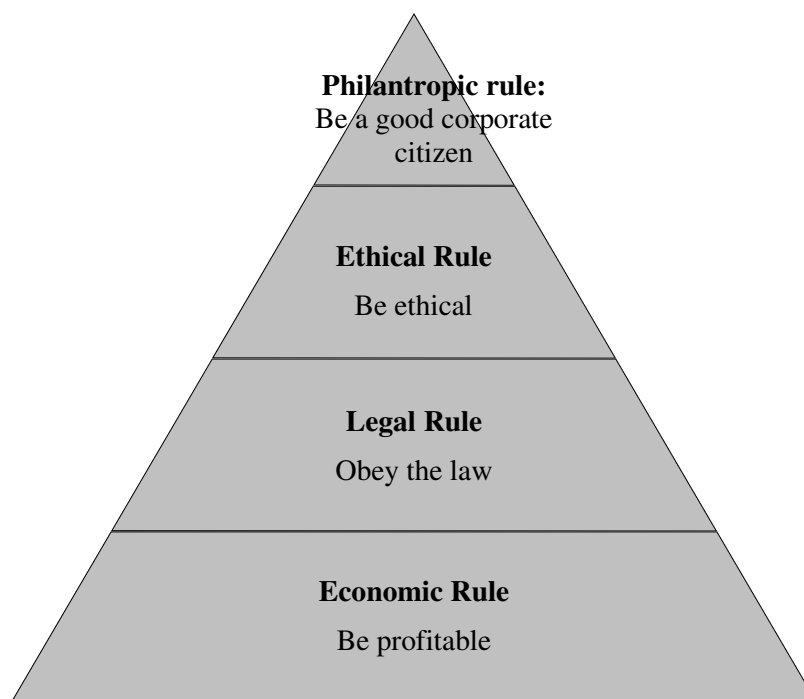
Quest'ultima, secondo Carroll, deve innanzitutto rispondere a esigenze di carattere economiche e rispettare la prima regola: *be profitable*. Nel fare ciò non deve però prescindere dal rispetto di quelle regole giuridiche che definiscono i limiti della concorrenza; vengono quindi individuate le responsabilità giuridiche dell'impresa e la seconda regola: *obey the law*. Le altre aspettative della società si

discostano dalle esigenze economiche e giuridiche dell'impresa e rappresentano un passo avanti nei confronti di quanto è definibile come necessario per l'esistenza dell'impresa stessa. La responsabilità etica riguarda essenzialmente il rispetto dei valori condivisi dalla società, che non sono però riassunti all'interno di norme giuridiche, e implica che l'impresa debba comportarsi con equità, giustizia e imparzialità: la terza regola è allora *be ethical*. La responsabilità discrezionale si distingue, invece, dalla precedente perché riguarda quelle scelte di investimento dell'impresa, poste in essere senza che vi sia alcuna aspettativa della società, e che sono quindi guidate dalla discrezionalità del singolo manager: si parla in questo caso di comportamenti di natura filantropica, la cui corrispondente regola è *be a good corporate citizen*; l'impresa deve quindi comportarsi come un buon cittadino e contribuire allo sviluppo della società in cui opera.

In seguito lo stesso Carroll specificherà che l'importanza delle quattro dimensioni di responsabilità è decrescente, dove ovviamente quella più importante è rappresentata dalla dimensione economica (Figura 9): viene così introdotta la nota piramide delle responsabilità sociali di impresa: l'orientamento sociale dell'impresa è allora definito dall'attenzione che si dedica alla tre responsabilità "minori" (giuridica, etica, discrezionale).

Alla stessa conclusione giunge Sciarelli (2004) secondo il quale responsabilità economica e sociale sono parti integranti di una responsabilità globale; l'assolvimento della responsabilità economica costituisce il presupposto di quello della responsabilità sociale, garantendo la sopravvivenza dell'impresa nel tempo breve e lungo.

FIGURA 9 - LA PIRAMIDE DELLE RESPONSABILITÀ DI CARROLL



Fonte, Carroll, 1979

Numerosi studi hanno evidenziato quanto la CSR sia considerata una variabile strategica, che va assumendo sempre maggiore importanza come leva competitiva (Moskovitz 1972, Di Bartolomeo *et al.*, 2004, Barney *et al.*, 2005).

Il “Libro Verde”, presentato nel 2001 dalla Commissione Europea, allo scopo di promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese definisce CSR “*l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”. In particolare viene sottolineato il carattere della volontarietà delle pratiche di CSR, elemento rilevante in quanto pone in evidenza come l’atteggiamento della Comunità Europea a riguardo sia di incentivo al dibattito, ma non sia assolutamente finalizzato a un intervento istituzionale atto a imporre prassi responsabili alle aziende. Questa definizione, come del resto l’intero Libro Verde, rappresenta un punto di partenza per successive elaborazioni teoriche e un punto di riferimento per le imprese che si affacciano su tale realtà.

Molteni (2004) afferma che l'attività imprenditoriale deve essere svolta in maniera tale da "creare valore tramite la produzione di beni e servizi che la società richiede, generando al contempo profitti per i suoi titolari e azionisti nonché ricchezza per la società", ossia, l'Autore considera un'impresa socialmente responsabile se "è vitale, dove la vitalità è dimostrata innanzitutto dalle *performance* reddituali e dalla crescita [...] e nel contempo socialmente orientata, dove l'orientamento sociale è dimostrato innanzitutto dall'attenzione portata al soddisfacimento delle legittime attese di tutti gli *stakeholder*".

La responsabilità sociale dell'impresa può essere, pertanto, interpretata come una "modalità strategica di gestione dell'impresa [...] che porta la CSR a livello di un sistema di *governance* delle transazioni e delle relazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*" (Sacconi, 2004). Affermando la loro responsabilità sociale e assumendo di propria iniziativa impegni che vanno al di là delle esigenze regolamentari e convenzionali cui devono comunque conformarsi, le imprese si sforzano di elevare le norme collegate allo sviluppo sociale, alla tutela dell'ambiente e al rispetto dei diritti fondamentali, adottando un sistema di governo aperto, in grado di conciliare gli interessi delle varie parti interessate nell'ambito di un approccio globale della qualità e dello sviluppo sostenibile (Libro Verde UE, 2001).

Dalla disamina delle principali definizioni in tema di CSR possiamo schematizzarne le componenti fondamentali:

- *andare al di là della normativa* - le imprese adottano un comportamento socialmente responsabile al di là delle prescrizioni legali ed assumono volontariamente tale impegno in quanto ritengono che ciò sia nel loro interesse nel lungo periodo;
- *stretto legame con la sostenibilità* - la responsabilità sociale dell'impresa è intrinsecamente connessa con il concetto di sviluppo sostenibile: nelle loro attività le imprese devono tener conto anche delle ripercussioni economiche, sociali ed ambientali;

- *volontarietà* – la volontarietà della responsabilità sociale implica la libertà di scelta delle organizzazioni, tuttavia tale concetto deve rimanere lontano dall'autoreferenzialità dei comportamenti.

L'obiettivo dell'impresa rimane la creazione di ricchezza di valore, ma si concentra su un'ottica di lungo periodo, al fine di evitare il deterioramento del proprio successo, che potrebbe scaturire da un orientamento di breve periodo. L'impresa crea valore quando orienta la propria gestione verso l'obiettivo della sostenibilità: la massimizzazione del valore a beneficio di tutti gli *stakeholder* implica, quindi, il passaggio dalla nozione tradizionale di valore a quella di valore sostenibile.

Da qui l'emergere di un nuovo approccio al *business* ed ai processi di creazione del valore che, accanto alla dimensione economico-finanziaria propone una paritetica gestione della dimensione sociale ed ambientale, riconosciute elementi essenziali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile nel tempo.

In questo senso si parla oggi di "gestione sostenibile", che prevede una visione dello sviluppo in grado di "soddisfare i bisogni del presente senza compromettere le capacità delle generazioni future di soddisfare i propri" (Brutland, 1987)²⁴, esprimendo così con una chiarezza distintiva quel concetto di continuità che sta a cuore ad ogni tipo di organizzazione, specialmente se fondata per il perseguimento del bene comune nel medio-lungo termine.

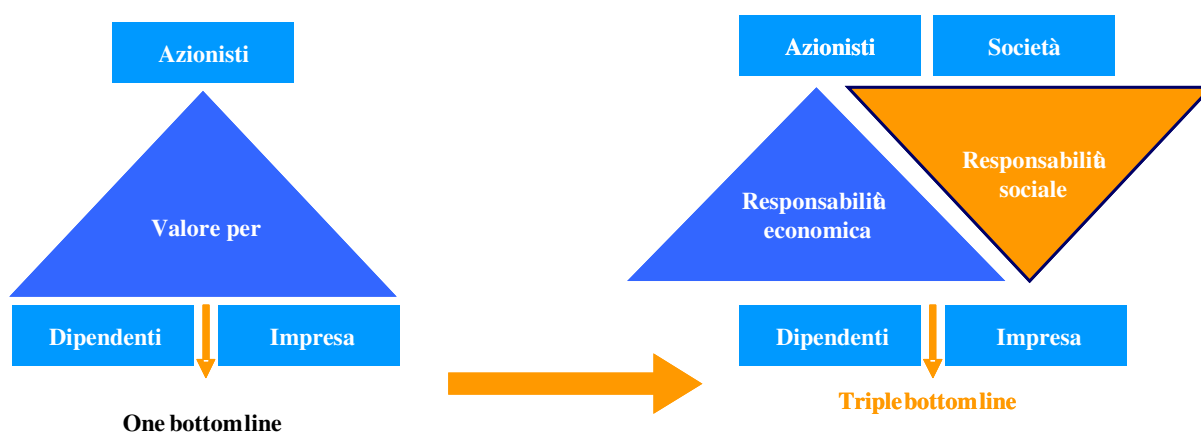
Un'impresa sostenibile accresce il proprio patrimonio di conoscenza attraverso la ricerca di migliori *performance* economiche, supportate da un'attenta gestione delle relazioni e da una consapevole tutela dell'ambiente, riuscendo, in questo modo, a migliorare la gestione delle operazioni e la propria offerta complessiva.

Nasce così una nuova geometria del valore; fino a poco tempo fa, l'impresa otteneva "fiducia"- intesa come consenso dell'opinione pubblica - attraverso i suoi risultati economici: l'ultima riga ("*the bottom line*") del conto economico (scalare) contabilizzava indirettamente anche la fiducia, senza la quale

²⁴ Il tema dello sviluppo sostenibile sarà oggetto del successivo Capitolo 1.

non si poteva operare sul mercato. Oggi questo non è più sufficiente; l'impresa del nostro secolo si pone come obiettivo l'equilibrio tra le dimensioni economica, ambientale e sociale, definito nella letteratura anglosassone come “*triple bottom line*” (Elkington, Fennell, 1998). Dalla figura seguente si evince una visione più chiara ed immediata di come si è passati dalla responsabilità solo economica alla responsabilità sociale.

FIGURA 10 - GEOMETRIA DEL VALORE



Fonte: Vermiglio, 2005

Sulla base di questi presupposti si raggiunge la seguente definizione di CSR: “un modello di *governance* allargata dell'impresa, in base al quale chi governa l'impresa ha responsabilità che si estendono all'osservanza dei doveri fiduciari nei riguardi della proprietà ad analoghi doveri fiduciari nei riguardi in generale di tutti gli *stakeholder*” (Sacconi, 2004).

Ogni *stakeholder*, in quest'ottica, apporta un investimento all'interno dell'impresa in termini di capitale umano, fiducia, e di conseguenza ripone degli interessi nell'attività svolta dall'impresa. L'impresa è quindi vista come un “gioco cooperativo” tra molteplici *stakeholder*, all'interno del quale un agente, in genere l'imprenditore, coordina i diversi apporti in maniera tale da creare un *surplus* di ricchezza e benessere rispetto ai costi che ogni *stakeholder* sostiene cooperando. Fondamentale, in questo senso, è quindi il raggiungimento di un equilibrio di cooperazione che stimoli ogni *stakeholder* a contribuire in maniera efficiente: la

governance allargata in questa prospettiva è il bilanciamento tra gli interessi dei vari *stakeholder*.

Essenzialmente possiamo affermare che le motivazioni principali di questo rinnovato interesse nella CSR possono essere individuate nell'incidenza, dimostrata nel successo dell'azienda, di fattori in gran parte intangibili, non riproducibili dalla normale contabilità di esercizio: il riconoscimento del significato produttivo ed economico di conoscenze acquisite e sviluppate, il capitale relazionale interno ed esterno, la cultura organizzativa, la reputazione (Sacconi, 2001). Ciò significa che gli *stakeholder* tenderanno a premiare le imprese che adottano politiche socialmente ed ecologicamente responsabili, garantendo, per queste ultime, un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

La diffusione della responsabilità sociale d'impresa si inserisce a pieno titolo dell'evoluzione culturale della nostra società, ponendosi come una sfida che le imprese devono saper cogliere con grande rapidità e lungimiranza. E' ormai diffusa la consapevolezza che la CSR denoti qualcosa che va oltre la gestione aziendale dell'immagine e fa invece riferimento alle scelte strategiche, all'impegno sostanziale, che affonda le proprie radici nel *core business* dell'impresa, traducendosi in un vero e proprio strumento per un progetto di sviluppo sostenibile, ovvero, in un ottica di medio-lungo periodo, a vantaggio degli attori del progetto ma anche della collettività in cui nasce.

4. Il lavoro di ricerca: struttura e limiti

Il lavoro di tesi presenta delle conclusioni che si sviluppano su un duplice livello. Ad un primo livello osservazionale – interpretativo, partendo dal *background* teorico descritto, l'obiettivo di fondo del progetto di ricerca è quello di fornire un quadro teorico di riferimento per la gestione sostenibile delle *destination*. Ad un secondo livello normativo la ricerca potrebbe fornire un supporto nella gestione strategica ed operativa delle aree naturali protette nazionali e regionali, al fine di indirizzare gli enti preposti alle decisioni verso una gestione sostenibile e competitiva di lungo periodo.

Prima di concludere la descrizione della metodologia prescelta nello svolgimento della presente ricerca, si ritiene utile sintetizzarne i contenuti.

L'esame condotto nel presente capitolo ha consentito sia di evidenziare il problema della ricerca, specificando l'obiettivo, e di illustrare la metodologia adottata; sia di esplicitare l'insieme delle prospettive teoriche che rappresentano la cornice di riferimento.

Nel prosieguo si sviluppa il lavoro nei seguenti quattro capitoli.

- Il primo volto ad un inquadramento generale del tema di sviluppo sostenibile e dell'evoluzione concettuale in tema di aree naturali protette, per poi soffermarsi sul rapporto, di conflitto o complementarietà, intercorrente tra sviluppo turistico e sostenibilità di una *destination*.
- Il secondo capitolo affronta in termini aziendalistici l'emergere di un nuovo prodotto turistico, i "parchi italiani", le sue diverse articolazioni, valutandone la consistenza in termini di domanda ed offerta ed evidenziando i principali vantaggi e limiti di un turismo basato sulle risorse naturali.
- Il terzo capitolo offre una lettura "aziendale" dell'area protetta, analizzando il significato della trasformazione in *destination* ed individuando, sulla base della teoria prescelta come chiave di lettura (RBT), i fattori strategici per la definizione di una strategia di sviluppo turistico sostenibile della stessa.
- Infine, il quarto capitolo, presenta la metodologia seguita per l'indagine empirica, condotta attraverso il *case study method*, nonché un'analisi comparata dei diversi casi oggetto di studio, al fine di metterne in luce gli elementi strategici alla base della ricerca.

Dopo aver brevemente delineato il contenuto del lavoro, è opportuno evidenziare i limiti che caratterizzano il lavoro di ricerca, anche al fine un migliore inquadramento dei risultati.

Prima di tutto, l'approccio deduttivo sconta il senso di astrattezza e separazione tra ricerca e azione pratica. Si è detto, infatti, che il metodo deduttivo si basa essenzialmente sul principio di implicazione che legittima l'estrazione delle ipotesi dalla teoria, evidenziando, però, che se tutte le ipotesi sono già "contenute" nella teoria la loro estrazione non rappresenta un avanzamento della conoscenza. L'adozione di un approccio misto deduttivo-induttivo, con la verifica delle ipotesi nella fase di indagine empirica, ai fini di una generalizzazione dei risultati della ricerca, consente un parziale superamento del presente limite.

Tuttavia, i limiti maggiori della ricerca sono identificabili in quelli tipici del metodo di ricerca utilizzato nella parte empirica del lavoro. Il *case study*, infatti, sebbene largamente utilizzato quale strumento di ricerca nel campo dell'economia aziendale, è fortemente criticato. In particolare, la diffidenza verso i casi per la ricerca si concentra su tre aspetti (Yin, 1994; Mari, 1994; Bonet, 1998):

- ✓ il rigore scientifico;
- ✓ la precisione dei dati;
- ✓ la generalizzabilità dei risultati.

Per quanto attiene ai primi due aspetti si rileva che la critica è legata alla maggiore soggettività che caratterizza tale approccio di ricerca rispetto ad altri metodi e che limiterebbe la scientificità dei risultati ottenuti; sul punto si rileva Mari (1995), il quale afferma che questa accusa può essere accolta solamente per gli studi condotti con superficialità, l'applicazione scrupolosa del metodo dei casi riduce, in modo significativo, la soggettività del ricercatore.

La critica rivolta alla possibilità di generalizzare i risultati nel metodo dei casi è inerente al numero limitato di osservazioni che distingue le ricerche condotte con tale metodo. Essa è fortemente legata ad una visione del processo di ricerca essenzialmente in termini di test delle ipotesi su campioni rappresentativi e successivo trasferimento dei risultati tramite un processo di inferenza statistica.

Yin (1994) e Bonnet (1998) affermano la validità dell'approccio dei casi come specifico metodo di ricerca. Bonnet afferma che è possibile considerare i

casi come osservazioni complesse che servono per testare, corroborare o rifiutare le congetture ed ipotesi che il ricercatore ha sviluppato sulla base delle conoscenze precedenti. L'atteggiamento che si viene a creare è, quindi, di critica aperta ai possibili risultati che si possono presentare. Yin nota che i casi aziendali possono essere considerati un valido metodo, in virtù della loro valenza esplicativa, come se fossero esperimenti in rapporto alla teoria e non in quanto base empirica dotata di significatività o rappresentatività statistica.

Con riferimento al fenomeno oggetto di studio va rilevato che l'approccio ai casi aziendali è stato preferito per diversi motivi. In primo luogo la realtà da indagare è complessa ed articolata, per cui per valutare correttamente le informazioni occorre inquadrarle nello specifico contesto di riferimento; occorre cioè un contatto diretto con il contesto. In secondo luogo tale metodo presenta un grado di flessibilità più elevato, consentendo un maggiore adattamento alle caratteristiche dei fenomeni oggetto di studio. Infine, nella conduzione della ricerca sul campo si è scelto di utilizzare il *multiple case studies*, consentendo una maggiore generalizzabilità dei risultati della ricerca.

- CAPITOLO PRIMO

LE AREE NATURALI PROTETTE TRA TURISMO E SVILUPPO SOSTENIBILE

*“Noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori;
la prendiamo in prestito dai nostri figli”.*
antico proverbio del Kenya

SOMMARIO: 1. Economia, ambiente e società: i tre pilastri dello sviluppo sostenibile. - 2. Le aree naturali protette: breve evoluzione concettuale. - 2.1 La conservazione della *wilderness* americana. - 2.2 L'Europa tra utilizzo ed antropizzazione. - 2.3 L'Italia: la legge quadro sulle aree protette. - 3. Il rapporto tra turismo e ambiente: fattori di criticità e sinergie. - 4. Turismo, sostenibilità e competitività nelle aree protette.

1. Economia, ambiente e società: i tre pilastri dello sviluppo sostenibile

La necessità di definire nuovi modelli di sviluppo socio-economico ha assunto, negli ultimi anni, un ruolo primario nelle politiche di governo del territorio. Infatti, nell'ambito della comunità internazionale è apparso sempre più evidente che la nozione classica di sviluppo, così strettamente legata a quella di crescita (soprattutto crescita economica, intesa come incremento del prodotto pro-capite), fosse la causa dello sfruttamento eccessivo dei sistemi naturali. In altre parole, uno sviluppo economico irrazionale stava compromettendo i processi ecologici, mettendo in serio pericolo la base essenziale per la sopravvivenza della popolazione umana¹.

L'obiettivo principale delle politiche di governo è diventato, quindi, quello di salvaguardare le attività produttive, rispettando al tempo stesso l'ambiente ed il patrimonio naturale, da percepire come una vera e propria risorsa da preservare anche a beneficio delle generazioni future. Questo principio è alla base del

¹ Il processo di trasformazione socio-culturale delle modalità di attuazione dello sviluppo trae origine dalla sopravvenuta scarsità delle risorse ambientali (Di Fidio, 1996), verificatasi in scala planetaria, imputabile all'adozione di un modello di consumo basato su una logica di tipo distruttivo. Questa ideologia prevalente giustifica, di conseguenza, lo sfruttamento indiscriminato e irrazionale del patrimonio naturale per il soddisfacimento dei bisogni antropici. Ma i limiti mostrati dalla società industriale, come gli sprechi di risorse, il consumismo dilagante e, soprattutto, il degrado ambientale, hanno causato una inversione del modello capitalistico verso una nuova concezione di sviluppo che intende recuperare l'equilibrio armonico con la natura.

concetto di “sviluppo sostenibile” (Daly, 1981), una nuova concezione di sviluppo che intende recuperare l’equilibrio armonico con la natura e impone, soprattutto, un ripensamento sulle modalità e sui mezzi d’azione, oltre ad un recupero di responsabilità e di consapevolezza dell’agire umano.

Il concetto di sviluppo sostenibile è molto ambiguo e sfuggente. Questa difficoltà di definizione è sintomatica non solo della complessità dell’argomento, ma anche della sua contraddittorietà, del tentativo di comprendere in uno stesso concetto elementi eterogenei, se non addirittura contrapposti: lo sviluppo, che connota il cambiamento, la situazione in divenire, la modifica dello *status quo*, e la sostenibilità, che rimanda alla conservazione, alla difesa delle condizioni iniziali, al mantenimento dell’integrità.

Il termine “sostenibilità” e, soprattutto, quello di sviluppo sostenibile, si diffusero negli anni Ottanta, quando l’International Union for the Conservation of Nature (IUNC), l’United Nations Environment Programme (UNEP) ed il WWF (World Wildlife Fund) stilarono il rapporto *World Conservation Strategy of the Living Natural Resources for a Sustainable Development*. Il rapporto sottolineava l’esigenza di attuare uno sviluppo sostenibile che tenesse conto dei fattori sociali ed ecologici, di quelli economici e della conservazione² del capitale naturale.

La tabella n. 1 sintetizza le principali tappe istituzionali nella realizzazione dello sviluppo sostenibile. Benché tali incontri abbiano prodotto documenti appartenenti alla sfera della “*soft law*”, cioè non giuridicamente vincolanti, essi sono l’espressione di impegno politico sulla cooperazione internazionale in tema di ambiente al più alto livello che sia mai stato raggiunto e, per questo, di importanza storica mondiale (Ecoistituto, 1998).

² Nel rapporto del 1980 il termine “conservazione” venne definito come: “la gestione dell’utilizzazione umana della biosfera in modo tale da trarne i maggiori vantaggi, mantenendone il potenziale, affinché possa far fronte ai bisogni ed alle aspirazioni delle generazioni future”.

TABELLA 1 – LE TAPPE DELLA SOSTENIBILITÀ

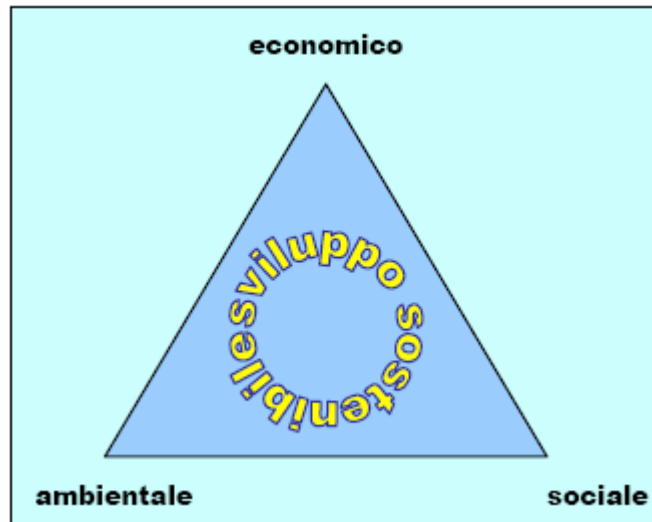
- **1972:** Prima conferenza delle Nazioni Unite sull'Ambiente Umano (Stoccolma);
- **1980:** Pubblicato il rapporto “*World Conservation Strategy of the Living Natural Resources for a Sustainable Development*” dell’IUCN, dell’UNEP e del WWF;
- **1983:** Istituita la Commissione mondiale ambiente e sviluppo;
- **1987:** Pubblicato il rapporto “*Our Common Future*”, conosciuto come rapporto Brundtland;
- **1992:** Conferenza delle Nazioni Unite sull’Ambiente e lo Sviluppo (UNCED), a Rio de Janeiro, con elaborazione della Dichiarazione di Rio e di Agenda 21;
- **2002:** Summit Mondiale per lo Sviluppo Sostenibile di Johannesburg.

In realtà, parlando di sviluppo sostenibile, benché il riferimento all’ambiente sembri quello più scontato e immediato, va sicuramente colta una visione di più ampio respiro. Lo si può intuire già dalla definizione “ufficiale”, che viene spesso fatta coincidere con il rapporto *Our Common Future*, meglio noto come Rapporto Brundtland, elaborato dalla World Commission on Environment and Development nel 1987, che ha reso di dominio pubblico una delle preoccupazioni che permeano da sempre il pensiero economico: la scarsità di risorse costituirà un limite alla crescita³?

Allo stesso Rapporto Brundtland si deve la definizione più conosciuta di sviluppo sostenibile: “*uno sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni*”. Fin dal principio è evidente in questa definizione di sviluppo sostenibile una dimensione “economica”, legata alla soddisfazione dei bisogni materiali; una lettura più attenta di essa, tuttavia, consente di individuare al suo interno anche una dimensione ecologica ed una culturale-sociale.

³ Più specificatamente, Dryzek (1987) introduce la nozione di “scarsità ecologica”, intesa a livello globale e non locale, riferita al divario esistente fra la quantità totale delle risorse mondiali disponibili e i bisogni globali dell’umanità (Di Fidio, 1996).

FIGURA 1 – I TRE PILASTRI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE



Fonte: UE, 2005

La componente *economica* è data dalla capacità di generare reddito ed occupazione in modo duraturo e soddisfacente per la popolazione. La componente *ecologica* consiste nella necessità di mantenere integro l'ecosistema, la sua capacità di fornire risorse utilizzabili e fruibili e di esercitare la propria funzione di sostegno alla vita, anche per le generazioni future. La sostenibilità *culturale e sociale*, infine, riguarda aspetti diversi: le pari opportunità tra generazioni differenti, ma anche all'interno della stessa generazione; la garanzia per ogni cittadino delle stesse condizioni di sicurezza, salute ed istruzione; il rispetto e la pari dignità di ogni cultura.

Punto cruciale è pertanto la *multidimensionalità dell'idea di sviluppo sostenibile*. Non solo tutela dell'ambiente, ma anche obiettivi in termini sociali ed economici. Il conseguimento della sostenibilità ambientale ed economica deve procedere di pari passo con quella sociale e l'una non può essere raggiunta a spese delle altre (Khan, 1995). Questo semplicemente perché ciascuna di queste tre dimensioni è essenziale se si vuole immaginare un concetto di sviluppo olistico e non più dicotomico.

In passato era infatti prevalente una visione che contrapponeva in maniera netta lo sviluppo economico e l'ambiente e li considerava come due realtà inconciliabili. La novità sta proprio nel vedere il rispetto dell'ambiente come uno

dei presupposti fondamentali dello sviluppo, e quindi il ruolo della questione ambientale diviene, da esogeno, endogeno (Luzzati, 2000).

Si afferma in sostanza la necessità di far procedere insieme conservazione della natura e sviluppo, in un'ottica di equilibrata difesa delle generazioni future, che non possono oggi far sentire la loro voce ed esprimere i loro valori. Welford (1995) richiama un antico proverbio del Kenya che fornisce un'immagine limpida del significato di posterità e di avvenire: "Noi non ereditiamo la Terra dai nostri genitori; la prendiamo in prestito dai nostri figli". Acquistano peso così i principi di "equità inter-generazionale" (pari opportunità per le generazioni attuali e per quelle future) e di "equità infra-generazionale" (pari accesso alle risorse per tutti i gruppi umani oggi viventi, senza distinzione rispetto al Paese o alla regione in cui vivono), principi che riconoscono esplicitamente il rischio che i consumi di alcuni possano compromettere le possibilità di sviluppo di altri, sia nel presente che nel futuro (Turner *et al.*, 1996).

Sebbene vi sia un crescente consenso sulla desiderabilità di uno sviluppo "sostenibile", una notevole incertezza permane sul significato da attribuire alla nozione di sostenibilità. L'accento principale dell'idea di sviluppo sostenibile sta nel mettere in luce l'esigenza di un cambiamento potenziale della visione del rapporto tra attività economiche e mondo naturale, che mira alla sostituzione del modello economico dell'espansione quantitativa (crescita) con quello del miglioramento qualitativo (sviluppo) come chiave del progresso futuro (Daly, 2001). E ciò per consentire uno sviluppo diffuso e soprattutto capace di durare nel tempo: così va inteso, nella sostanza, il riferimento ai bisogni delle generazioni future contenuto nella definizione del Rapporto Brundtland.

Definizioni più recenti di sviluppo sostenibile parlano di uno "sviluppo capace di garantire nel tempo il soddisfacimento dei bisogni dell'intera società umana, compatibilmente con le capacità di carico del sistema ambientale" (Ecoistituto, 1998). Anche da questa visione traspare come non ci si possa limitare ad una sola dimensione, quella strettamente ambientale, ma si debba fare riferimento ad uno sviluppo che sia sostenibile anche dal punto di vista economico e sociale.

La teoria dello sviluppo sostenibile dà vita, quindi, ad una nuova concezione economica, secondo la quale non si può più ignorare il ruolo delle risorse naturali; il progresso non può più essere misurato dalla velocità con cui si produce. Nasce, così, l'*Ecological Economics* (Costanza, 1991) che focalizza l'attenzione sulle interazioni tra il sistema economico-produttivo e quello ecologico, non più considerato come uno *stock* inesauribile, e tenta di “superare le frontiere delle discipline tradizionali per supportare una conoscenza integrata dei legami tra i sistemi ecologici ed economici” (Costanza, Daly, 1982).

Dunque, l'obiettivo chiave in questa disciplina è quello di sviluppare modelli sostenibili di sviluppo economico non più fondati su di una crescita economica illimitata, che non è sostenibile in un pianeta dalle dimensioni finite. Tale teoria contribuisce, quindi, alla formazione di un nuovo paradigma scientifico legato alla transizione dall'economia classica (basata su due parametri, il lavoro ed il capitale) ad un'economia ecologica fondata su di una funzione produttiva a tre parametri: il lavoro, il “capitale naturale” ed il “capitale prodotto dall'uomo” (Costanza *et al.*, 1997). Per capitale naturale si intende l'insieme dei sistemi naturali (mari, fiumi, laghi, foreste, flora, fauna, territorio), ma anche i prodotti agricoli, della pesca, della caccia, della raccolta e del patrimonio artistico-culturale presenti sul territorio. Tra i principi della gestione sostenibile delle risorse naturali appaiono fondamentali i concetti di *rendimento sostenibile*, legato alla relazione tra la velocità con cui le risorse sono utilizzate e la velocità con cui queste risorse riescono a rigenerarsi, e la *capacità portante* (Daly, 1981).

Una definizione operativa di sviluppo sostenibile implica la massimizzazione dei benefici netti dello sviluppo economico sotto il vincolo del mantenimento dei servizi e della qualità delle risorse naturali nel tempo; in altre parole, lo sviluppo economico deve includere non solo incrementi nei redditi reali pro-capite, ma anche altri elementi che rientrano nella più complessa funzione di benessere sociale (Pearce, Turner, 1991).

Rispetto a tale definizione, uno dei primi nodi da dipanare per mettere a punto strategie di sviluppo sostenibile consiste nel decidere quale debba essere il livello di tutela accordato alle risorse naturali e se possa esistere una forma di

compensazione tra tipologie diverse di capitale. La definizione di sviluppo sostenibile è stata, quindi, declinata in diversi modi, come sostenibilità debole e forte, sulla base dell'importanza relativa assegnata al fattore tecnologico:

- lo *sviluppo sostenibile debole* postula la perfetta sostituibilità tra tutte le forme di capitale e, quindi, anche tra capitale naturale e artificiale. In questo caso, nel breve periodo, non avrebbe senso porre vincoli assoluti di preservazione della natura, in quanto la quota, oggi disponibile, di capitale naturale altro non serve che a garantire, nel lungo periodo, un livello di qualità della vita almeno pari a quello attuale, postulando che tale livello di benessere possa essere soggetto a forme di compensazione che rendano indifferenti gli individui alle diverse combinazioni di capitale naturale e artificiale;
- lo *sviluppo sostenibile forte* non considera la sostituibilità tra ciò che è naturale e ciò che non lo è, e richiede che sia preservato nel lungo periodo lo *stock* di capitale naturale disponibile attualmente.

Il contrasto tra queste due versioni di sostenibilità è alla base del dibattito tra preservazionisti e teorici della crescita. La discussione si è spostata nel tempo da astratte definizioni di sostenibilità alla loro applicazione pratica e ha posto gli studiosi di fronte alla necessità di allontanarsi da distinzioni così marcate. Non esiste, a ben guardare, alcuna forma di sviluppo che possa dirsi perfettamente in linea con la definizione di sostenibilità forte, in quanto una qualche alterazione del capitale naturale è insita in ogni processo di crescita, anche la più eco-compatibile. D'altra parte, l'adozione del principio di sostenibilità debole ha notevoli margini di rischio, data la caratteristica di irreversibilità che contraddistingue la maggior parte delle decisioni in materia di ambiente (una volta "consumato" un bene ambientale, è molto improbabile che sia disponibile un bene sostitutivo).

In conclusione, al fine di perseguire uno sviluppo sostenibile è necessario che la teoria economica si apra all'ecologia ed alle altre scienze naturali, come pure alle scienze sociali ed all'etica. Non esistono, infatti, altre alternative allo

sviluppo sostenibile: continuando a produrre ed a consumare con grande rapidità, si rischierà di trovarsi presto o tardi ad aver consumato tutte le risorse disponibili (Tizzi, Marchettini, 1999).

In quest'ambito anche il turismo, considerata una delle attività economiche principali per lo sviluppo, dovrà essere gestito secondo una prospettiva sistemica, capace di integrare gli aspetti puramente economici con quelli ecologico-ambientali. Accanto ai tanti effetti positivi, infatti, questo importante fenomeno socio-economico ne genera altri di segno negativo per quanto riguarda i suoi effetti sull'ambiente e sulla sostenibilità dello sviluppo. Parliamo, infatti, di un settore, quello turistico, che in misura maggiore rispetto agli altri utilizza le risorse ambientali come principale "materia prima" della propria funzione produttiva. Nella maggior parte dei casi, e soprattutto nel caso di un turismo basato sulle risorse naturali e culturali, sono proprio le risorse non riproducibili a giocare un ruolo fondamentale nel determinare il grado di attrazione di una località turistica. E' necessario, quindi, per non distruggere irreparabilmente tale potenziale competitivo, di avviare un dibattito per un processo di revisione dello sviluppo turistico basato sui principi della sostenibilità.

2. Le aree naturali protette: breve evoluzione concettuale

Lo scopo del presente lavoro è quello di definire un modello di sviluppo turistico sostenibile delle aree protette. Pertanto, punto di partenza fondamentale è comprendere quale rapporto sia oggi instaurabile tra il concetto di sviluppo sostenibile e quegli strumenti istituzionali che rientrano nelle definizioni di "parco". La risposta a tale quesito è presupposto per comprendere quale tipi di sviluppo economico possono attuarsi all'interno di un parco.

Il primo aspetto che va sottolineato è che si tratta di argomenti per i quali le considerazioni da svolgere e le definizioni da dare mutano continuamente nel tempo. Pochi grandi temi, infatti, come quello del rapporto dell'uomo con l'ambiente, si arricchiscono ogni giorno di nuove problematiche e di nuove

soluzioni⁴. L'affermazione, come nuova valenza paradigmatica, del concetto di *sviluppo sostenibile* presuppone una diversa impostazione del rapporto uomo-ambiente, poiché riesce a conciliare due obiettivi apparentemente antinomici, come lo sviluppo economico e la conservazione dell'ambiente, compenetrando, in questo modo, le esigenze dell'economia con quelle dell'ecologia (Conti, 1996)⁵. Soprattutto, si definisce una nuova dimensione nel rapporto tra l'uomo e l'ambiente, poiché entrambi assumono pari importanza e vanno intesi come parti di un sistema in equilibrio dinamico (Ruocco, 1999)⁶. All'artificiosa contrapposizione uomo-natura si sostituisce, quindi, una visione olistica⁷ caratterizzata da un processo di co-evoluzione (Norgaard, 1984)⁸ fra società e ambiente, intesi quali sistemi strettamente interdipendenti, in continua interazione dinamica e soggetti a molteplici cambiamenti per il meccanismo di retroazione esistente fra gli stessi.

Le relazioni tra processo economico e ambiente naturale possono essere esaminate attraverso il filtro del concetto di interferenze ambientali: il processo economico interferisce con i processi naturali e gli equilibri ecosistemici (Calafati, 1999). In questa prospettiva molti dei parchi naturali, soprattutto in aree densamente popolate, vanno intesi come esperimenti volti ad integrare aspetti economici, sociali e ambientali, ossia come veri e propri *laboratori di sostenibilità* (Carli, 2001). Giacobini (1980) scriveva, ad esempio, che i parchi

⁴ Il rapporto uomo-ambiente è stato lungamente e variamente studiato dalla geografia, così come da altre discipline. Per eventuali approfondimenti si veda Tinacci Mossello (1990).

⁵ Le problematiche economica ed ecologica trovano un punto di unione nella tesi dello sviluppo sostenibile poiché mentre la nozione di sostenibile si riferisce in particolare all'ecologia, quella di sviluppo all'economia (Conti, 1996). Etimologicamente i significati dovrebbero essere molto simili: ecologia significa descrizione della casa dell'uomo, cioè della terra, economia la sua gestione.

⁶ Da un'impostazione lineare di questo rapporto, caratterizzata dalla prevalenza di una concezione di dipendenza, di comportamento autonomo e di dominio sulla natura da parte dell'uomo, principale agente modificatore, si è passati, invece, ad una trama circolare in cui entrambi diventano parte integrante di un sistema regolato dallo scambio di una serie di *feed-back*, positivi e negativi (Ruocco, 1967).

⁷ L'orientamento olistico tende a studiare il sistema nel suo complesso, trascurando tuttavia l'aspetto delle caratteristiche peculiari e distinte delle diverse unità che lo compongono.

⁸ La co-evoluzione è un concetto utilizzato in biologia per spiegare un processo evolutivo basato sull'interazione fra due specie; esso viene applicato, per estensione, anche ai sistemi ecologico e socio-economico, con riferimento ai quali si ha co-evoluzione quando si verifica un cambiamento in almeno un *feed-back* e, come risultato, si ottengono molteplici cambiamenti nel meccanismo di retroazione fra i due sistemi in evoluzione (Norgaard, 1984).

diventano luoghi di sperimentazione permanente di nuovi rapporti tra uomo e natura in senso scientifico, educativo, formativo e culturale, ed anche economico e sociale. Si tratta di riconoscere alle aree protette un valore rappresentativo e simbolico, "...una funzione 'retorica' di rappresentazione e comunicazione socioculturale."

Proprio nella ricerca degli elementi di sostenibilità di una pratica difficilmente contenibile come quella turistica, si esprime la sintesi emblematica delle funzioni del parco. In essa, infatti, convergono tutti gli aspetti che ne qualificano l'attività del parco: conoscenza del territorio e delle sue valenze e componenti naturali, valutazione dell'interazione tra esse, valutazione dell'influenza su di esse della presenza dell'uomo, valorizzazione delle particolarità ambientali allo scopo di crescita economica, partecipazione delle comunità e degli operatori locali alle scelte e così via.

I modelli di sviluppo attuati all'interno dei parchi possono esplorare e anticipare soluzioni allargabili poi anche all'esterno, facendo divenire i parchi una sorta di "punti di eccellenza" (Gambino, 1994 e 1996). Ed è soprattutto in questo senso che va intesa l'espressione chiave che vede i parchi naturali come strumenti privilegiati di perseguimento della sostenibilità; cioè nella loro veste di esempio e di guida, sia in un ambito operativo che in quello mirante ad un aumento della consapevolezza, nella coscienza sociale, delle tematiche legate al nuovo rapporto che deve essere instaurato tra uomo e ambiente.

Tuttavia, come si chiarirà in seguito, i concetti di parco naturale e di conservazione presentano una varietà di definizioni, spesso tra loro contrastanti. I parchi possono innanzitutto essere visti come aree con una bassa o nulla presenza antropica. Uno dei motivi è, ad esempio, la conservazione *in situ* di un campione significativo (Gambino, 1991) del patrimonio genetico del pianeta. Tale patrimonio si sta impoverendo a ritmi elevati ed è necessario che esso possa essere documentato, studiato ed in seguito eventualmente recuperato o ricostruito. D'altro canto si richiama spesso la promozione economica e il benessere delle popolazioni locali, enfatizzando, forse troppo, la dimensione economica. Una prospettiva più equilibrata vede lo sviluppo economico come presupposto

necessario, ma non come obiettivo autonomo, per la conservazione del patrimonio naturale e culturale (Calafati, 1999).

Benché si osservi, in generale, una progressiva evoluzione dall'idea meramente protezionistica a modello di sviluppo sostenibile del territorio fondato su valori naturali di prim'ordine (Ielardi, 2002), occorre sottolineare come le diverse idee di parco e di conservazione costituiscono tutte prospettive legittime, applicabili a ciascuno dei contesti entro le quali esse si sono sviluppate.

Si tratta, infatti, di riconoscere peculiarità dell'azione svolta dai parchi in paesi con situazioni territoriali ed antropiche diverse. La conservazione dell'ambiente naturale, attuata mediante l'istituzione di un'area protetta, svolge diverse funzioni, ciascuna delle quali contribuisce ad affermare il ruolo e l'importanza dei parchi come strumento per la sostenibilità. Tra le funzioni che possono essere individuate nell'azione di un'area naturale protetta vanno messe in evidenza le seguenti, che fanno riferimento ai temi rappresentativi delle tre dimensioni della sostenibilità, vale a dire:

- ❖ ecologico-scientifiche: cioè le funzioni svolte per la conservazione del patrimonio di biodiversità, del paesaggio, degli equilibri ecologici e la tutela degli *habitat*;
- ❖ economiche: cioè la capacità di gestire l'ambiente naturale in modo da rendere disponibili i servizi ambientali e creare opportunità per la sostenibilità dello sviluppo delle comunità locali;
- ❖ sociali: cioè svolgere l'alto compito di agire per tramandare alle generazioni future il patrimonio naturale e culturale, garantendo l'equità dello sviluppo e la tutela dei valori culturali manifestati dalle comunità locali.

TABELLA 2 – LE FUNZIONI DEL PARCO

ECOLOGICA	<i>Naturalistica</i>	Influenza l'assetto fauno-floristico e la biodiversità.
	<i>Climatica</i>	Collegata alla precedente, influenza i regimi idrometrici, termici ed eolici.
	<i>Protettiva</i>	Influenza il suolo, il sottosuolo ed il soprassuolo (protezione dei sistemi aria-terra- acqua).
SOCIO-CULTURALE	<i>Turistico-ricreativa</i>	Collegata alla domanda di ecoturismo e di ricreazione.
	<i>Paesaggistica</i>	Legata alla salvaguardia delle bellezze naturali.
	<i>Culturale</i>	Storico-antropologica e di ricerca.
ECONOMICA	<i>Produttiva</i>	Legata alla salvaguardia del livello di benessere delle popolazioni residenti (agricoltura, zootecnia, apicoltura, artigianato tipico e di qualità, turismo).

Fonte: elaborazione da Pedrotti, 2005

Questa distinzione, sicuramente non esaustiva delle varie funzioni che deve assolvere un parco o un'area protetta, è costruita sulla consapevolezza che le attività di tipo economico non possono e non devono essere disgiunte da quelle di tipo ecologico e socio-culturali. Quando si parla di parchi bisogna avere bene in mente tutte queste funzioni in quanto, il più delle volte, parliamo di sistemi locali, di entità geografiche, di strutture territoriali, nei quali l'uomo vive, svolge le sue funzioni, esercita le sue professioni, sviluppa la sua economia, mantiene la sua identità culturale in un connubio di saperi e sapori che fanno di quella area una entità unica diversa dalle altre. Da quanto detto emerge chiaramente che le aree protette possono divenire uno strumento efficace per realizzare la conservazione della biodiversità e per la concreta realizzazione dello sviluppo sostenibile.

2.1 La conservazione della wilderness americana

La tutela dei grandi spazi naturali è una "invenzione americana" (Nash, 1970). È negli Stati Uniti che verso la metà del secolo scorso si inizia a parlare di parco nazionale nel senso di spazio protetto a vantaggio di una nazione. I parchi sono il prodotto di una società che ha un territorio e una storia; sono i fattori culturali, politici e socio-economici ad influire nella creazione dei parchi (Richez,

1988). Pertanto, per capire il motivo di questo interesse per la conservazione e la valorizzazione della natura, occorre prendere in considerazione la storia dell'occupazione di questi territori da parte dell'uomo.

La conquista dello spazio americano è avvenuta molto rapidamente e senza che gli uomini si curassero dell'impatto che la loro presenza e la loro opera aveva sull'ambiente naturale. In questo contesto di dinamica crescita ed evoluzione, di sconvolgimenti e distruzioni, sorge spontanea la richiesta, da parte degli strati più sensibili della società nordamericana, di risparmiare e preservare alcuni lembi di paesaggio di particolare interesse, se non altro per mostrarlo alle future generazioni. Questi uomini di cultura, artisti e scienziati riuscirono a farsi ascoltare, ottenendone appoggio, da uomini politici (Richez, 1988). Visto l'elevato potenziale ricreativo e la qualità ambientale di valore inestimabile per la nazione venne creato il primo parco nazionale affinché tutti gli abitanti del paese potessero visitarlo (Richez, 1988). L'istituzione del Parco Nazionale di Yellowstone, il 1 marzo del 1872, da parte del presidente Grant, fu il primo esempio nel mondo di protezione della natura selvaggia (*wild nature*) su larga scala nel pubblico interesse.

In questo caso, le motivazioni prevalenti furono estetiche: si volevano tutelare i valori panoramici e scenici del paesaggio, e veniva privilegiato uno sfruttamento turistico di luoghi spettacolari: "*for the benefit and enjoyment of the people*" - recita la celebre epigrafe del parco di Yellowstone. La nozione di parco implicava, quindi, quella di bene pubblico e quella di spazio di ricreazione e di turismo; vista l'epoca, queste due nozioni possono essere facilmente associate all'idea di protezione e a quella di non sfruttamento della natura (Migani, 2000).

Occorre sottolineare una straordinaria preveggenza da parte degli Stati Uniti nel campo della protezione della natura, ancora più stupefacente se si pensa che, fino a quel momento, le sue risorse naturali furono sottoposte ad uno sfruttamento estremo e che i passatempi all'aperto erano ancora poco praticati. In precedenza provvedimenti di protezione di territori, di animali selvatici, o di foreste, non si erano avuti nel mondo se non per ragioni religiose ("i boschi sacri" degli antichi romani), politico-economiche (tutela di foreste per lo sfruttamento

commerciale o militare), o di egoistica tutela di privilegi personali (riserve reali e nobiliari di caccia).

Il messaggio di Yellowstone introdusse invece un elemento storicamente nuovo. Per la prima volta l'uomo occidentale si interessava, anziché a distruggere, modificare o asservire a sé la natura, a regolamentare la propria azione, per preservare la natura e garantirne l'uso e il godimento anche alle generazioni future (ACLI Anni Verdi, 2001). Le prime idee protezionistiche trovarono un seguito sia tra la gente che tra gli amministratori pubblici.

La cultura e la sensibilità di allora, tuttavia, portavano più a capire che fosse necessario conservare delle bellezze paesaggistiche, e quindi soprattutto formazioni geologiche o fenomeni naturali spettacolari come canyons, cascate, ecc., piuttosto che ambienti naturali, visti come sistemi complessi ed integrati, con tutto ciò che vive al suo interno, compreso l'uomo che in esso svolge le proprie attività.

Calafati (1999) evidenzia che il concetto di conservazione nella tradizione americana assume i seguenti caratteri specifici: la ricerca di identità nazionale, l'affermazione del principio democratico di *public enjoyment* e la conservazione della natura incontaminata. Con l'istituzione di parchi si vogliono preservare le bellezze naturali di un determinato territorio, sottraendolo a qualsiasi forma di alterazione conseguente all'azione umana, allo scopo di tramandare alle future generazioni gli elementi costitutivi della storia (identità) americana. L'oggetto della conservazione è quindi la natura, la *wilderness* di quei territori, che ha funzione di pubblico godimento e di identità nazionale. La funzione del parco e le politiche di conservazione sono, quindi, indirizzate al mantenimento di questo carattere, evitando la trasformazione della natura in risorsa, escludendo qualsiasi azione umana che possa alterare il carattere della assoluta naturalità di quei territori.

2.2 L'Europa tra utilizzo ed antropizzazione

Secondo Calafati (1999) la tesi che i parchi dovessero essere uno spazio di sola natura sollevava già perplessità mentre nascevano i primi parchi degli Stati Uniti ed è comunque estranea alla tradizione europea: la visione secondo cui la conservazione è una questione di disconnessione tra processi antropici e processi naturali è priva di valore come principio generale, benché vi possano essere aree in cui la conservazione assume tale significato. Infatti, l'Europa, a differenza degli U.S.A., si è dovuta confrontare con un territorio ampiamente utilizzato ed occupato da insediamenti in cui convivono in stretta vicinanza, anche di evoluzione storica, valori naturalistici ed antropici, natura, paesaggio e civiltà.

La concezione secondo cui i parchi naturali vengono istituiti con l'obiettivo di conservare il patrimonio culturale (paesaggio umano), oltre che il patrimonio naturale, è un elemento costitutivo di tutte le istanze in favore dell'istituzione dei parchi in ambienti in cui fosse presente l'uomo (Gambino, 1991): infatti le azioni economiche, benché da una parte degradino materia ed energia, dall'altra generano sistemi semi-naturali e oggetti artificiali che, oltre ad essere funzionali alle attività di produzione e consumo, hanno un valore in sé. Lo sviluppo economico attiva processi e determina stati del mondo considerati come valori in un dato sistema culturale: paesaggi agrari, assetti insediativi, forme architettoniche, ecosistemi semi-naturali (e connessi processi), ai quali gli individui e la collettività assegnano un valore, sono generati dal processo economico (Calafati, 1999).

Nella vecchia Europa tali iniziative avevano destato, all'inizio, solo una certa curiosità, perché in pochi si rendevano conto di come e di quanto, anche il territorio europeo, si stesse sempre più degradando e avesse bisogno di interventi di tutela. Grazie allo sviluppo delle scienze che studiano la natura, come l'ecologia e l'idrobiologia, si sviluppò la consapevolezza dell'importanza delle aree protette come luoghi di conservazione e di tutela degli ecosistemi⁹ e della biodiversità¹⁰, da perseguire con metodi scientifici (Carli, 2001).

⁹ Il termine "ecosistema", utilizzato per la prima volta da Tansley, nel 1935, è stato definito in vari modi. Odum (1971) afferma: "Living organisms and their nonliving (abiotic) environment are

In Europa una valenza scientifica più che fruitiva fu quella prevalente fin dai primi tempi, ma anche qui l'accento era posto sul tema della conservazione delle bellezze naturali e, quindi, sulla preservazione di queste dalle alterazioni umane, in genere finalizzata a scopi scientifici (Barbero, Furno, 1988). Per oltre un secolo il termine "aree protette" ha fornito l'immagine di qualcosa che necessitava di un'azione di difesa da processi di sviluppo in corso.

Lo spirito che prevalse per lungo tempo fu quello di una conservazione piuttosto rigida, in cui si cercava, nell'area protetta, di minimizzare l'accesso, la fruizione e la trasformazione da parte dell'uomo. Certamente permanevano (e tuttora permangono) delle notevoli differenze nella concezione di parco tra tutte quelle realtà, caratteristiche soprattutto del continente americano, in cui le aree protette sono costituite da ampi territori in cui la presenza umana è minima, e quelle realtà, tipiche di molte regioni europee, caratterizzate da spazi esigui fortemente antropizzati, in cui, quindi, è massimo lo sfruttamento di tipo privatistico, secondo le regole del mercato.

La filosofia di una conservazione rigida e perseguita con metodi necessariamente autoritativi trova la sua origine nella già richiamata bipolarizzazione uomo – ambiente, natura – cultura. Questa dicotomia, ritenuta fino ad anni recenti ineluttabile, deriva a sua volta, come si può facilmente intuire, dai crescenti processi di urbanizzazione, di industrializzazione e di sfruttamento e modificazione tecnologica dell'ambiente, caratteristici dell'epoca industriale.

Appare chiaro, da tutti i ragionamenti finora portati avanti, che il superamento di questa visione dicotomica ha tratto impulso da quegli stessi profondi cambiamenti socio-culturali che hanno permesso di lanciare, a livello internazionale, il concetto di sviluppo sostenibile. Questi cambiamenti sono stati capaci di influire sugli atteggiamenti e i comportamenti personali e collettivi,

inseparably interrelated and interact upon each other. Any unit that includes all of the organisms... in a given area interacting with the physical environment so that a flow of energy leads to clearly defined trophic structure, biotic diversity and material cycles (i.e., exchange of materials between living and nonliving parts) within the system is an ecological system or ecosystem." Fonte: http://www.wsu.edu:8001/vcwsu/commons/topics/top_ecosystem/documents/page1.html.

¹⁰ Una definizione di "diversità biologica", o "biodiversità", è stata data nel 1991 dall'IUCN (cfr. nota 11), dall'United Nations Environment Programme (UNEP – Programma delle Nazioni Unite per l'Ambiente) e dal WWF. La biodiversità è definita come "the variety of life in all its forms, levels and combinations. It includes ecosystem diversity, species diversity and genetic diversity."

influenzando, alla fine, anche le decisioni politiche in tema di protezione ambientale. Essi si possono sintetizzare nella graduale affermazione, nella coscienza collettiva, dei *diritti dell'ambiente*; nella rifioritura dei valori etnolinguistici e dei localismi, come parte del patrimonio territoriale e, quindi, ambientale della collettività; nel nuovo atteggiamento verso la natura, sempre meno ispirato ad una sopraffazione antropocentrica (Gambino, 1996).

Le implicazioni derivanti da questa nuova visione, di carattere non soltanto economico e sociale, ma anche etico, diventano, quindi, i principi cardine che devono indirizzare la politica ambientale a qualsiasi scala: locale, nazionale ed europea. Tale politica, che presenta una dimensione orizzontale e verticale a seguito del carattere trasversale e della pervasività della tematica ambientale, richiede, infatti, l'utilizzo di un approccio globale nelle scelte di *policy* e nell'articolazione degli interventi tesi a gestire, in maniera razionale ed ottimale, le risorse ambientali.

Si comincia a far strada l'idea che le attività tradizionali possono essere compatibili con la protezione di aree con notevoli componenti naturalistiche. Dopo la seconda guerra mondiale, all'idea di parco come difesa puramente naturalistica e paesaggistica, viene progressivamente sovrapponendosi il concetto per cui la difesa della natura è diventata compatibile con un uso corretto del territorio. Esigenze di ordine tecnico ed economico si aggiungono, così, a quelle di ordine estetico, culturale, sociale e scientifico, facendo progredire la concezione della difesa differenziata delle aree protette. Furono, quindi, individuate le attività umane compatibili all'interno di aree definite; inizia la fase di transizione verso l'uso molteplice del parco.

In questa nuova ottica, in cui, all'interno dei parchi, viene definitivamente superata l'antinomia conservazione – sviluppo, le aree protette non possono che inquadarsi come degli strumenti privilegiati di perseguimento dello sviluppo sostenibile. Anzi, le interferenze antropiche non vanno più considerate necessariamente in termini di “alterazioni” negative agli ecosistemi, ma possono assumere l'aspetto positivo di modellazioni del paesaggio, di notevole valore

culturale e storico, o addirittura di azioni capaci di ricostruire dei valori naturalistici.

Nel 1956 intanto nasce l'IUCN¹¹, a cui si deve, tra l'altro, il merito di aver proposto di unificare la nomenclatura delle aree protette in collaborazione con l'UNESCO, nell'ambito del programma "Man and the Biosphere".

L'IUNC (1994) definisce area protetta un'area terrestre o marina specialmente dedicata alla protezione ed alla conservazione della biodiversità, delle risorse naturali e culturali e gestita attraverso strumenti efficaci¹². All'interno di questa ampia definizione, le aree protette sono gestite per una molteplicità di obiettivi specifici. L'IUNC ha individuate sei diverse tipologie di aree protette in base all'obiettivo primario perseguito (Tabella 3).

La tabella n. 4 riporta invece una schematizzazione delle diverse categorie di aree protette per obiettivo principale. Tale tabella mette in evidenza la molteplicità di funzioni delle aree protette: non più solo tutela delle biodiversità, anche se, per definizione, resta uno degli obiettivi primari, ma anche obiettivi di sviluppo socio-economico. Come si può notare, infatti, l'obiettivo "turismo" può essere perseguito in tutte le categorie di aree protette, ad eccezione della Ia, riserva naturale istituita per finalità di studio. Tale multifunzionalità comporta la necessità di un'attenta pianificazione gestionale per assicurare una corretta ed efficace gestione del territorio e delle sue risorse.

¹¹ "International Union for Conservation of Nature and Natural Resources", fondata nel 1948, riunisce 78 stati, 112 agenzie governative, 735 organizzazioni non governative e circa 10 mila tra scienziati ed esperti da 181 paesi. Il suo scopo è quello di influenzare, incoraggiare ed assistere le comunità di tutto il mondo a conservare l'integrità e la diversità della natura ed assicurare che gli usi delle risorse naturali siano equi ed ecologicamente sostenibili. Ha la sede principale a Gland, Svizzera (www.iucn.org).

¹² "An area of land and/or sea especially dedicated to the protection of biological diversity, and of natural and associated cultural resources, and managed through legal or other effective means" (IUCN 1994).

TABELLA 3 - LE CATEGORIE DI AREE PROTETTE

<i>Categoria</i>	<i>Descrizione</i>
I	Riserva naturale/area di pregio naturalistico: area protetta gestita per scopi di ricerca o di protezione di habitat di particolare pregio
Ia	Riserva naturale: area protetta gestita per scopi di ricerca
Ib	Area di pregio naturalistico: area protetta gestita per scopi di protezione di habitat di particolare pregio
II	Parco nazionale: area protetta per scopi di tutela e valorizzazione degli ecosistemi
III	Monumento naturale: area protette per la conservazione di particolari caratteristiche naturalistiche
IV	Aree di gestione di habitat/specie: aree protette gestite per la conservazione di particolari habitat o specie
V	Paesaggi protetti: Aree protette per la tutela del paesaggio e per scopi ricreativi
VI	Aree protette gestite principalmente per un uso sostenibile degli ecosistemi naturali

Fonte: IUNC, 1994

TABELLA 4 – MATRICE DEGLI OBIETTIVI DI GESTIONE DELLE AREE PROTETTE PER CATEGORIA

OBIETTIVI DI GESTIONE	Ia	Ib	II	III	IV	V	VI
Ricerca scientifica	1	3	2	2	2	2	3
Protezione delle specie e degli habitat	2	1	2	3	3	-	2
Tutela della biodiversità	1	2	1	1	1	2	1
Conservazione dello stato attuale dell'ambiente	2	1	1	.	1	2	1
Tutela di risorse naturali/culturali	-	-	2	1	3	1	3
Turismo e scopi ricreativi	-	2	1	1	3	1	3
Istruzione	-	-	2	2	2	2	3
Utilizzo sostenibile delle risorse naturali	-	3	3	-	2	2	1
Tutela della cultura e delle tradizioni locali	-	-	-	-	-	1	2

Legenda: 1= obiettivo primario; 2= obiettivo secondario; 3= obiettivo potenziale; -non applicabile

Fonte: IUNC, 1994

2.3 L'Italia: la legge quadro sulle aree protette

La politica delle aree naturali protette ha assunto, ormai, un rilievo istituzionale poiché il sistema dei parchi e delle riserve naturali ha disegnato una nuova geografia territoriale, che interessa tutte le regioni italiane, basata sulla riscoperta di antichi valori naturali, storici, sociali, culturali e ambientali.

Questa riscoperta è avvenuta a seguito del cambiamento dei modelli culturali, verificatosi a partire dagli anni Settanta, che ha determinato un contestuale mutamento dei bisogni della collettività, sempre più orientati alla ricerca di una migliore qualità ambientale e di un benessere psicofisico non più legato unicamente alla crescita economica, ma ad un ritrovato rapporto con la natura.

La visione a lungo prevalente in Italia, così come in gran parte dell'Europa, implicava una lettura "duplice" del territorio: da una parte le aree ed i modelli che producevano reddito secondo logiche solo economiche, e dall'altra quelle secondo le quali l'obiettivo del mantenimento di irripetibili risorse naturali veniva assicurato tenendo tali aree lontane da qualsiasi attività "rischiosa".

La rivalutazione dei parchi e delle riserve, detentori di un patrimonio naturale estremamente ricco in termini di biodiversità, e culturale, risultato della stratificazione socio-culturale avvenuta nel corso dei secoli, ha reso indispensabile l'attuazione di corrette politiche di organizzazione e gestione territoriale. Politiche, quest'ultime, che si sono evolute in alterne fasi evolutive/involutive, contestualmente al processo di maturazione del concetto di area protetta, che da elemento di vincolo completamente avulso dal contesto territoriale di riferimento, viene successivamente reputato uno strumento dinamico capace d'integrarsi con la realtà locale mediante l'inserimento nei circuiti sociali, economici e culturali.

Questa evoluzione semantica, che sottende un cambiamento sostanziale nel tipo di approccio operativo, ha comportato il passaggio da politiche di museificazione, tendenti ad imbalsamare determinate zone per conservarne il loro valore estetico, storico, artistico o naturalistico, a politiche di pianificazione, affidate alle autonomie locali e centrate sui parchi e le riserve, intesi come centri nodali di un nuovo modello di organizzazione territoriale. Viene, quindi, superata l'impostazione vincolistica, a lungo osteggiata dalle popolazioni locali e dai rispettivi organi di governo, a favore di una nuova modalità gestionale basata su un modello di tutela che concilia l'esigenza di salvaguardia ambientale con quella di sviluppo socio-economico (Mautone, 2001).

La costituzione delle Regioni e il trasferimento alle stesse delle competenze in materia di pianificazione territoriale e di protezione della natura (artt. 80 e 85 del D.P.R. n. 616/77) possono essere considerati, in un esame retrospettivo, due eventi scatenanti che segnano l'inizio di una lunga stagione di dibattiti e di accese dispute in materia di parchi, che sono proseguite fino all'emanazione della legge quadro 394/1991.

La novità apportata è stata quella di aver cercato di coniugare la conservazione delle risorse naturali con l'uso sociale delle stesse e con la ricerca dello sviluppo compatibile per le popolazioni insediate. Il significato di protezione come vincolo viene influenzato dal concetto di conservazione che, implicando un intervento di gestione attiva da parte dell'uomo, dona grande importanza alle relazioni tra uomo ed ambiente. In questo contesto prende dunque sempre più forza culturale e politica la finalità principale di ricercare, promuovere e sostenere una convivenza compatibile fra ecosistema naturale ed ecosistema umano, nella reciproca salvaguardia dei diritti territoriali di mantenimento, evoluzione e sviluppo (Giacobini, Romani, 1982).

Emerge, quindi, la convinzione, anche sotto la spinta dei movimenti ambientalisti organizzati a livello internazionale e nazionale, nonché delle nuove sensibilità dell'accresciuta cultura della tutela dell'ambiente e della richiesta di una qualità della vita ecologicamente sostenibile, che la protezione ambientale sia estesa a tutto il territorio, e non solo ad una parte di esso, anche se diversa è l'intensità della protezione, la sua natura, il valore che le viene assegnata, le possibili politiche rivolte all'ambiente ed alle sue eccellenze territoriali.

Un notevole sviluppo quantitativo e qualitativo dei parchi e delle riserve si è avuto a seguito dell'emanazione della Legge quadro sulle aree protette del 6 dicembre 1991, n. 394. L'approvazione della legge quadro è stata definita un evento storico. Infatti dagli incerti passi dei primi decenni del secolo, quando la conservazione della natura era intesa unicamente come tutela delle bellezze del paesaggio, si è pervenuti finalmente a una normativa organica e unitaria cui è sottesa una visione più globale, comprensiva anche della protezione dei valori ecologici e scientifici e della conservazione anche per l'uomo.

La legge in questione si è posta un obiettivo ambizioso: creare e gestire un grande sistema nazionale di aree protette, che porti l'Italia al livello dei Paesi più avanzati. Si tratta dunque di una legge che mira a dar vita ad una strategia integrata per il governo e la valorizzazione delle risorse naturali. Accanto alla tutela dei valori strettamente naturalistici, la legge si prefigge anche la preservazione delle attività tipiche del luogo.

Nei principi generali viene data la definizione giuridica di patrimonio naturale ossia *“le formazioni fisiche, geologiche, geomorfologiche e biologiche, o gruppi di esse, che hanno rilevante valore naturalistico ed ambientale”*.

I territori nei quali siano presenti i valori indicati sono sottoposti ad uno speciale regime di tutela e di gestione allo scopo di perseguire, in particolare, le seguenti finalità:

- ❖ conservazione di specie animali o vegetali, di singolarità geologiche, di formazioni paleontologiche, di biotopi, ecc.;
- ❖ applicazione di metodi di gestione o di restauro ambientale idonei a realizzare una integrazione tra uomo ed ambiente naturale;
- ❖ difesa e ricostituzione degli equilibri idraulici e idrogeologici;
- ❖ promozione dello sviluppo sociale, economico e culturale delle popolazioni interessate, incentivando le attività compatibili con le istanze ambientali;
- ❖ sviluppo di attività di educazione, di formazione e di ricerca scientifica, anche interdisciplinare, nonché di informazione ambientale;
- ❖ permettere la fruizione turistica, le attività ricreative e del tempo libero, nei limiti di carico sostenibili dall'ecosistema, e privilegiando aspetti di contatto con la natura e le culture locali.

I territori sottoposti a tale regime di tutela e gestione costituiscono le Aree Naturali Protette, aree dove possono essere promosse la valorizzazione e la sperimentazione di attività produttive compatibili. Emerge, quindi, chiaramente che lo scopo delle aree naturali protette, partendo dall'enfatizzazione della protezione della natura, è quello di garantire anche al loro esterno un diverso modello di sviluppo basato sulla sostenibilità del rapporto tra l'uomo e le risorse

naturali. In tale rapporto si innesta il concetto di conservazione. Infatti, a differenza di quanto disposto dal legislatore in precedenza, che interpretava il concetto di sostenibilità attraverso lo strumento del vincolo, ossia del *non facere*, o in alcuni casi dell'inerzia, viene così stabilito un compito positivo e propositivo di fare, di recuperare, di intervenire; sostanzialmente si dispone di agire, di impiegare mezzi e risorse al fine di consentire che le attività umane vengano svolte in modo tale da assicurare il mantenimento delle risorse naturali. Ciò rappresenta una vera e propria inversione di tendenza: l'uomo diventa consapevole del valore ambientale, e quindi della natura, poiché esso arricchisce a sua volta il diritto fondamentale ad una vita dignitosa e salubre¹³.

L'ampio spettro di valori e di finalità riflette in positivo una sensibilità ed una pratica nel tempo maturate e dimostra di voler lasciare spazio agli organi di gestione delle aree protette affinché essi possano iscriverne, nell'ambito dei principi generali enunciati, le proprie caratteristiche ed esigenze specifiche. Si devono così individuare, in rapporto ai valori da salvaguardare, alle caratteristiche, al contesto e dalla scala in cui si colloca il parco, le finalità particolari e le specifiche vocazioni di ogni singola area protetta.

Si può, quindi, sicuramente affermare che l'obiettivo costante cui tende tutta la disciplina delle aree naturali protette è quello di compenetrare ed equilibrare le esigenze di conservazione dei valori naturalistici espressi da un determinato territorio con le necessità di sfruttamento e di utilizzazione economica delle sue risorse naturali da parte della popolazione residente, attraverso la predisposizione di strumenti di controllo e di programmazione delle attività suscettive di trasformazione e di depauperamento naturalistico ed ecologico.

La conservazione attiva dell'ambiente naturale è la politica ispiratrice di un diverso metodo di istituzione e di gestione delle aree protette. Non più quindi aree svincolate dal territorio nel quale sono inserite, ma occasione di crescita e di sviluppo per le popolazioni coinvolte. Le scelte, in questo modo, sono sempre

¹³ L'art. 1 della L. 394/91 fa esplicito riferimento a due diritti fondamentali riconosciuti dalla nostra Costituzione, quali la protezione del paesaggio (art. 9) e della salute (art. 32), che da loro combinato vengono a costituire un autonomo diritto/dovere: quello della protezione dell'ambiente.

ispirate da criteri di compatibilità e di pianificazione del territorio¹⁴. Titolare delle azioni di tutela, valorizzazione e gestione del medesimo parco ed, in particolare, dei suoi valori naturali e dei suoi valori ambientali è l'Ente parco.

Nello specifico, la legge n. 349/91 ha prodotto diversi risultati tangibili consistenti: nell'istituzione di sei nuovi parchi nazionali¹⁵; nella predisposizione, con riferimento alle aree protette nazionali, di un quadro normativo e organizzativo unitario, e, per le aree d'interesse regionale, dei criteri unitari, attraverso l'emanazione di norme quadro che identificano le linee fondamentali di assetto dei territori regionali; nella definizione delle procedure istitutive dei parchi e delle riserve marine; nell'introduzione di una precisa classificazione delle aree protette attraverso la presentazione di un elenco ufficiale; nell'avvio del programma operativo per la definizione della Carta della Natura, che individua lo stato dell'ambiente naturale in Italia, evidenziando i valori naturali e i profili di vulnerabilità territoriale (Ministero dell'Ambiente, 2001). Quest'ultimo strumento conoscitivo rappresenta un elemento di significativa novità introdotto dalla legge quadro poiché, attraverso l'individuazione delle linee fondamentali di assetto del territorio, inserisce il sistema delle aree protette nel contesto della pianificazione generale, che viene, in tal modo, effettuata in maniera compatibile con la tutela delle risorse naturali del Paese.

A fronte di questi risvolti positivi non sono, però, mancati diversi elementi di critica riguardanti prevalentemente la lenta applicazione della legge¹⁶, che ha

¹⁴ Il controllo, la gestione, la pianificazione del territorio e delle sue risorse sono affidati alla Statuto (art. 9), al Regolamento del parco (art. 11), al Piano per il parco (art. 12), mediante il quale va perseguita la tutela dei valori naturali e ambientali attraverso un insieme di misure appropriate, che riguardano l'organizzazione generale del territorio e le sue articolazioni in zone con diversa destinazione d'uso in relazione alle diverse esigenze di conservazione e di sviluppo, ed al Piano pluriennale economico e sociale (art. 14), per la promozione delle attività compatibili, con esplicito riferimento allo sviluppo del turismo e delle attività locali connesse.

¹⁵ I sei parchi nazionali istituiti ai sensi della legge n. 349/91 sono rispettivamente il Parco del Cilento e della Valle del Diano; quello del Gargano; del Gran Sasso e dei Monti della Laga; del Vesuvio; della Maiella e il Parco della Val Grande.

¹⁶ A distanza di oltre un decennio dall'entrata in vigore della legge quadro, molti parchi nazionali sono tuttora privi di alcuni fondamentali strumenti gestionali quali il regolamento, il piano del parco, o il piano pluriennale per lo sviluppo socio-economico (Ministero dell'Ambiente, 2001).

fatto accumulare ritardi e inadempienze¹⁷, ed il mancato adeguamento della normativa regionale alla legge quadro¹⁸.

Un maggiore coinvolgimento delle Regioni, protagoniste principali della crescita numerica delle aree protette, viene disposto dalla legge n. 426/98 recante “Nuovi interventi in campo ambientale”, che rafforza il ruolo svolto da questi organi di governo. Elemento innovativo della legge n. 426/98 consiste nell’introduzione, con riferimento alle aree protette, della nozione di sistema territoriale che evidenzia il carattere integrato e sinergico di questa forma di organizzazione territoriale, intesa come quadro di riferimento generale a partire dal quale è possibile avviare una “*strategia complessa mirata a favorire, per ambiti territoriali omogenei, la realizzazione di modelli locali di sviluppo compatibile e durevole, capaci d’integrare gli aspetti della conservazione, di quelli infrastrutturali e socio-economici*” (Ministero dell’Ambiente, 2001). Questa integrazione necessita, quale elemento indispensabile, della collaborazione fra i diversi livelli istituzionali e tra gli attori sociali, pubblici e privati, presenti nell’ambito dei vari organi di governo territoriale, per creare, soprattutto nella popolazione locale, il *consenso*, condizione indispensabile per promuovere e realizzare una efficace politica delle aree protette.

In particolare, l’Italia viene suddivisa in quattro principali bioregioni ambientali costituite dal sistema alpino, appenninico, delle isole minori e dal sistema delle coste e delle aree marine protette; con riferimento a ciascuno di essi vengono promossi dal Ministero dell’Ambiente (ex art. 1-bis) gli accordi di programma per lo sviluppo di azioni economiche sostenibili riguardanti attività agro-silvo-pastorali tradizionali, l’agriturismo e il turismo ambientale; attività

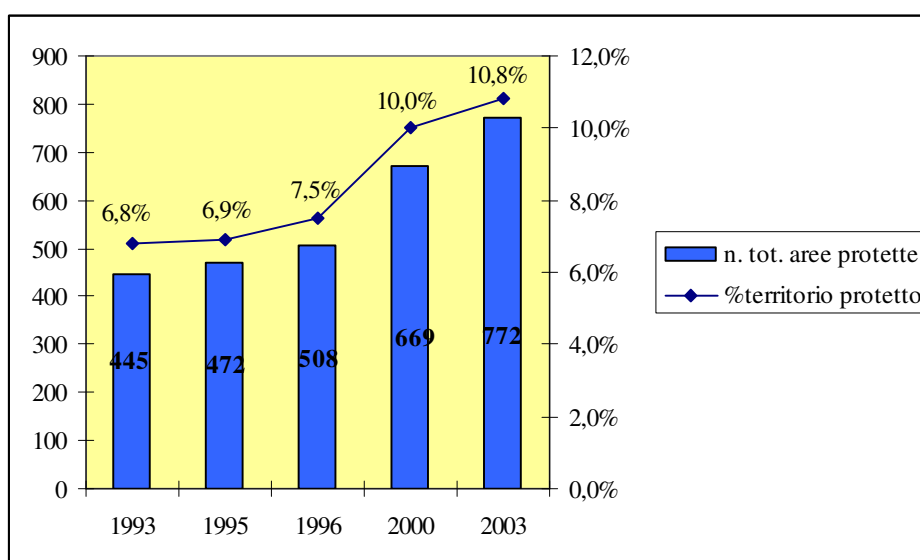
¹⁷ I principali fattori che hanno causato ritardi e inadempienze sono riconducibili, anzitutto, all’incapacità delle strutture amministrative centrali e regionali, a partire dal Ministero dell’Ambiente, di adeguarsi, in maniera rapida, agli accresciuti ed onerosi impegni ambientali richiesti dalla legge quadro. A ciò si aggiunge, inoltre, la complessità delle procedure burocratiche, un inadeguato livello di comunicazione e di collaborazione con le Regioni e con gli Enti locali e, non ultimo per importanza, l’esiguità delle risorse economiche destinate a questo settore, a fronte, soprattutto, del notevole incremento numerico delle aree protette.

¹⁸ Le Regioni che hanno adottato leggi di adeguamento sono: la Valle d’Aosta, il Piemonte, la Lombardia, l’Emilia-Romagna, il Friuli-Venezia Giulia, la Liguria, la Toscana, l’Umbria, le Marche, l’Abruzzo, il Lazio, la Campania, la Puglia e la Basilicata (Ministero dell’Ambiente, 2001).

finanziate da risorse nazionali e comunitarie. Inoltre, per favorire la cooperazione istituzionale tra lo Stato, le Regioni e gli enti locali, viene introdotta la possibilità di ricorrere ai patti territoriali, che consentono di definire in maniera comune, ossia coinvolgendo soggetti pubblici e privati, un programma esecutivo di interventi, capace di promuovere diverse forme di sviluppo locale.

Nonostante l'esistenza di numerose problematiche ancora aperte, nel periodo 1993-2003 si è registrata una tendenza evolutiva nel sistema delle aree protette (Figura 2), soprattutto con riferimento a quelle di interesse regionale e locale. Questo dato trova conferma nel rapporto dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) sulle *performance* ambientali italiane relative al periodo 1994-2002, secondo il quale, nel settore della protezione della natura, l'Italia ha ottenuto buoni risultati poiché è riuscita a raddoppiare l'estensione superficiale delle aree protette, anche se rimangono tuttora insolite diverse problematiche, relative, ad esempio, alla ridotta percentuale di fascia costiera tutelata o all'elevato rischio di estinzione per molte specie animali e/o vegetali.

FIGURA 2 –EVOLUZIONE DEL NUMERO DI AREE PROTETTE E DELLA % DI TERRITORI NAZIONALE PROTETTO DAL 1993-2003



Fonte: Elaborazione su dati del Ministero dell'Ambiente

Oggi in Italia siamo arrivati ad un numero totale di aree protette pari a 772, per una superficie di quasi 3 milioni di ettari a terra e circa altrettanti a mare. A questi devono aggiungersi le nuove istituzioni e le aree non riconosciute o comunque non ricomprese nell'elenco ufficiale, che ci portano ad una superficie di territorio nazionale protetto che supera il 10%.

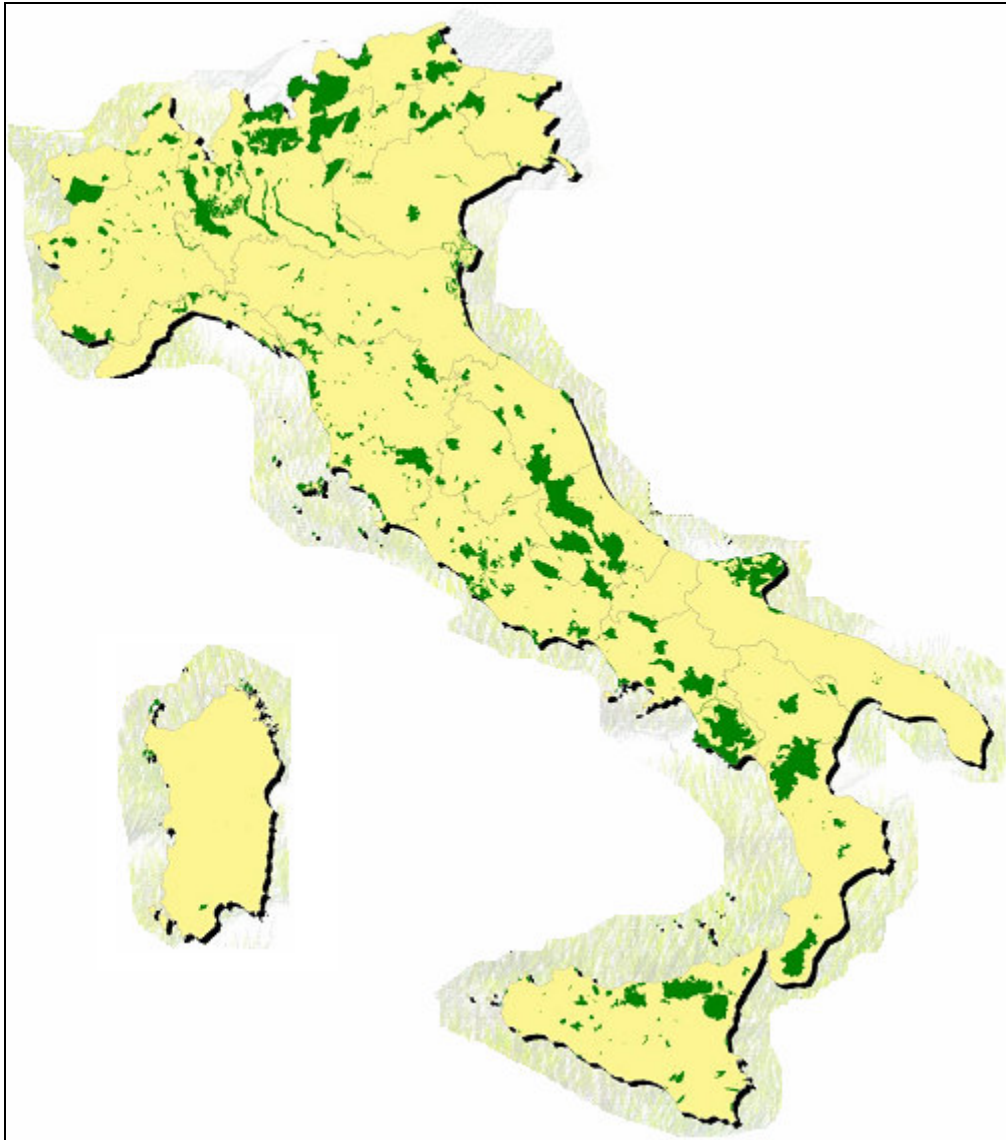
TABELLA 5 – AREE PROTETTE IN ITALIA

<i>Tipologia area protetta</i>	<i>N°</i>	<i>Sup. a terra</i>	<i>Sup. a mare</i>	<i>Sup. totale</i>
Parchi Nazionali	22	1.342.518,00	71.812,00	1.414.330,00
Aree naturali marine protette e riserve naturali marine	20	-	190.082,00	190.082,00
Riserve naturali statali	146	122.753,10	-	122.753,10
Altre aree naturali protette nazionali	3	-	2.557.477,00	2.557.477,00
Parchi naturali regionali	105	1.175.110,83	-	1.175.110,83
Riserve naturali regionali	335	214.221,01	1.284,00	215.505,01
Altre aree naturali protette regionali	141	57.248,91	18,40	57.267,31
TOTALE	772	2.911.851,85	2.820.673,40	5.732.525,25

Fonte: Elenco ufficiale delle aree naturali protette, 5° Aggiornamento 2003, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio

Sono stati, pertanto, raggiunti nel nostro paese risultati significativi, soprattutto nella creazione di aree protette e nella diffusione di una immagine collettiva dei parchi nell'opinione pubblica. Dopo 15 anni è doveroso porsi obiettivi che vadano oltre la "quantità" e che pongano chiare indicazioni circa la *qualità* delle aree protette italiane e la loro capacità di raggiungere risultati significativi sotto il profilo della pianificazione e gestione della conservazione e dello sviluppo sostenibile dell'intero territorio e delle comunità locali.

FIGURA 3 – LA RETE DELLE AREE PROTETTE IN ITALIA



Fonte: www.parks.it

3. Il rapporto tra turismo e ambiente: fattori di criticità e sinergie

L'ambiente (nel suo significato più generale) rappresenta una componente fondamentale, generalmente non riproducibile, del prodotto turistico, ed è per questo motivo che l'industria del settore è sempre più direttamente interessata a salvaguardarne un'alta qualità. Infatti, è opportuno ricordare che il prodotto turistico è, per sua natura, estremamente composito e complesso¹⁹. In particolare, nell'ambito di esso, la componente spaziale e quella territoriale rivestono un ruolo estremamente rilevante: esse caratterizzano il prodotto turistico molto più degli altri beni di consumo. L'offerta turistica di una località non può essere "consumata" altrove, ma la fruizione deve avvenire nel luogo stesso di "produzione". Ha senso, allora, parlare del prodotto turistico come una combinazione del "*place product*" (ossia l'insieme degli elementi territoriali quali risorse di base, organizzazione dell'ospitalità e servizi complementari a quelli strettamente turistici), con gli elementi attinenti al viaggio tra la località di origine e quella di destinazione²⁰.

In particolare, il rapporto turismo-ambiente va esaminato sotto una duplice prospettiva: da un lato *l'ambiente genera turismo*, in quanto elemento di attrattività ed in quanto ne viene riconosciuto il pregio e il valore²¹, dall'altro però *l'ambiente è utilizzato dal turismo*, spesso in maniera inconsapevole, o disinteressata, agli impatti che ne conseguono. Il turismo, infatti, "consuma" localmente risorse ambientali, provocando inevitabilmente un degrado delle stesse. Tale aspetto assume connotazioni del tutto specifiche determinate dall'esistenza di particolari "valenze" dell'ambiente, ancora più spiccate nel caso di aree protette, che vengono istituite per tutelare valori ambientali che generalmente sono di particolare rilevanza e "fragilità".

Le aree naturali protette, espressione visibile di una nuova modalità di fruizione turistica del territorio, assumono tra le proprie finalità quella della

¹⁹ Per approfondimenti si vedano tra gli altri Della Corte, 2000; Holloway, 1994; Rispoli e Tamma, 1995.

²⁰ In quest'ottica i turisti possono essere definiti come dei "*place consumers*".

²¹ Si pensi, ad esempio, al ecoturista che sceglie una destinazione per la presenza di una specifica area protetta. Si rimanda al secondo capitolo per la trattazione dei segmenti di domanda interessati al turismo "natura".

realizzazione di uno sviluppo sostenibile per le zone interessate e, pertanto, esse sono luoghi privilegiati per la sperimentazione di un'attenta pianificazione dello sviluppo turistico, in un'ottica sistemica, che concili le esigenze della tutela dell'ambiente e dell'identità culturale del luogo, con quelle dello sviluppo economico.

E' opportuno precisare che un parco non è un ente territoriale come gli altri: è un insieme di politiche incentrate sulla conservazione dell'ambiente, strettamente correlate tra loro e con evidenti riflessi sulla pianificazione del territorio e sulla promozione delle attività economiche. I parchi, soprattutto in Italia, nascono con questa determinante che li caratterizza e che rende ancora più complesso il loro compito: gestire territori, anche di ampiezza considerevole, con una presenza storica di insediamenti umani, centri abitati ed attività economiche.

Occorre saper trovare forme di equilibrio tra gli obiettivi di conservazione e la contemporanea presenza di attività economiche che, in alcuni casi, possono rappresentare un rischio per la conservazione degli *habitat* e delle specie. Soprattutto, occorre individuare soluzioni per impedire un ulteriore consumo delle risorse naturali, per definizione, non riproducibili e, per questo motivo, maggiormente esposte ai rischi di sfruttamento e depauperamento.

Pertanto, i vincoli nell'utilizzo delle risorse, derivanti dall'istituzione di un'area naturale protetta, rappresentano solo in apparenza un ostacolo allo sviluppo economico; infatti, la regolamentazione di alcune forme d'uso è ovviamente finalizzata ad evitare uno sfruttamento eccessivo e ad assicurare che l'uso delle risorse sia sostenibile, tale cioè da consentire alla risorsa stessa di rinnovarsi.

Spesso, tuttavia, per negare la contrapposizione tra parco ed economia si tende a trasformare l'idea stessa di parco: un parco che non agisce per la conservazione e che piuttosto cerca di sostituirsi ad altri soggetti istituzionali nel promuovere la crescita economica e l'uso delle risorse naturali. Non bisogna, infatti, dimenticare che il "prodotto" offerto dal parco, l'ambiente naturale, per essere promosso e valorizzato deve necessariamente essere tutelato e conservato.

Un parco che non agisce per la conservazione mette a rischio proprio quei valori e quei punti di forza che caratterizzano l'area e consentono la sua valorizzazione.

Il problema diventa allora quello di risolvere il conflitto tra esigenze diverse: quelle di tutela ambientale e quelle dello sviluppo. A parere di chi scrive, la questione non va risolta nel segno della supremazia di un'esigenza rispetto a un'altra e neanche del compromesso, bensì della ricerca di una sintesi ad un livello più alto dove la tutela, la più rigorosa possibile, è intrinsecamente compatibile con un alto livello di sviluppo, che non è solo economico, ma è anche e prima di tutto sociale, civile, culturale (Graziani, 1995). A conferma di ciò esistono esempi di aree protette dove gli enti locali e i gestori dei parchi naturali hanno saputo coniugare la conservazione degli ecosistemi con una loro fruizione turistica "soft", diventando delle importanti risorse rinnovabili per le economie locali creando occupazione, posti di lavoro e ricchezze²².

Diventa quindi importante esaminare le interrelazioni²³ fra turismo ed ambiente, evidenziando gli impatti (non necessariamente negativi) di natura diretta, indiretta ed indotta (effetto moltiplicatore) provocati dal turismo su tale risorsa, in modo anche da evidenziare concetti di competitività di una destinazione con riguardo alle valenze ambientali (Antonioli Corigliano, 2002). Tali interrelazioni sono aggravate dal rapporto interattivo domanda-offerta che ne deriva, dal fatto che il turismo si rivolge ad aree spesso fragili (isole, aree protette, aree marine, zone alpine, città d'arte etc.) e dal fatto che gli impatti che si vengono ad esercitare hanno per lo più segno negativo (processi di

²² Si rimanda all'indagine empirica per un approfondimento dei casi più rilevanti.

²³ Alcuni studiosi si sono soffermati sulla complessa relazione che può instaurarsi tra turismo e ambiente. Budowski (1976), in particolare, ha teorizzato tre differenti forme di interrelazione:

- ❖ la coesistenza;
- ❖ il conflitto;
- ❖ la simbiosi.

Nel primo caso, nella realtà piuttosto raro, si ipotizza una sorta di isolamento delle due attività, nel senso che il turismo si svolge con poche e trascurabili connessioni con l'ambiente. Il secondo tipo di relazione è quello che si riscontra normalmente, infatti il turismo, come qualsiasi attività economica, ed anzi in modo particolare, in quanto l'ambiente naturale è il fondamento stesso del prodotto turistico, può provocare fenomeni di degrado ambientale. Il terzo tipo di relazione configura un tipo di integrazione positiva tra turismo ed ambiente. Esempio di questo tipo di relazione è il caso in cui il turismo contribuisce ad attuare programmi di conservazione ambientale in particolari aree che divengono, così, oggetto di attrazione di numerosi turisti. È il caso del turismo nelle aree protette, argomento che costituisce oggetto di approfondimento del presente lavoro.

urbanizzazione, carico aggiuntivo oltre ai residenti, sfruttamento indiscriminato di risorse, banalizzazione dei luoghi etc.), non sempre percepibili nel breve/medio periodo: in particolare nel turismo si consumano risorse per lo più non rinnovabili e si utilizzano i cosiddetti fattori “intangibili” di un'area (quali prestigio, tranquillità, bellezze del paesaggio etc.), per i quali è estremamente difficile esprimere una valutazione in termini di prezzi.

Le interrelazioni tra il turismo e l'ambiente portano quindi ad evidenziare la coesistenza di due “facce” dell'ambiente (Defert, 1979):

- ✓ *ambiente come risorsa*, cioè come ‘materia prima’ dell'attività turistica, e quindi come bene oggetto di ‘consumo’. Un elemento può diventare una risorsa turistica solo a condizione che esso venga *culturalmente* percepito come oggetto in grado di soddisfare i bisogni umani alla base dello spostamento turistico. In tal senso, l'inclusione di un bene ambientale tra le risorse turistiche dipende in modo cruciale dalle caratteristiche specifiche del singolo turista²⁴;
- ✓ *ambiente come valore*, cioè come bene in sé (valore di esistenza), la cui valenza non risiede in un suo utilizzo esclusivamente nel presente. Si tratta, infatti, di un valore che, in quanto tale, va preservato, anche con riferimento alla responsabilità nei confronti delle generazioni future (valore di preservazione o di lascito). Il concetto chiave che sta alla base di questa specificità è quello della irreversibilità ed unicità di tali beni: il valore di preservazione esiste quando l'uso del bene, oltre una certa soglia, compromette in modo irreversibile la qualità dello *stock* originario in misura tale da compromettere a sua volta l'erogazione futura di un nuovo flusso di servizi.

Diventa quindi importante riuscire a coniugare tali componenti, riuscire cioè ad elaborare dei modelli di sviluppo che permettano al contempo la conservazione dell'ambiente ed il suo utilizzo – attuale e futuro – anche per motivi di tipo economico, soprattutto considerando che la relazione fra ambiente e

²⁴ L'analisi dei principali cambiamenti nella domanda turistica e la nascita di nuovi segmenti turistici legati alla natura saranno oggetto del successivo Capitolo 2.

turismo è molto più stretta che fra l'ambiente e le altre attività economiche: l'ambiente ha bisogno del turismo per essere valorizzato ed il successo dell'attività turistica è strettamente correlato con un'elevata qualità ambientale (Pearce, 1994).

In altre attività economiche l'esigenza di uno sviluppo sostenibile è indotta/imposta dall'esterno, come limite all'uso delle risorse naturali. Nel turismo, invece, la sostenibilità è un'esigenza interna. L'ambiente è il principale sub-sistema del turismo e la distruzione di risorse naturali e del paesaggio provoca l'immediata vulnerabilità del sistema turistico. L'ambiente, i beni culturali, il paesaggio, la biodiversità, l'identità locale, non vanno difesi *dal turismo*, ma *in funzione del turismo*, per assicurare ad esso redditività e continuità nel tempo. Distruggere un tale patrimonio significa annullare ogni possibilità di sviluppo e far scomparire quel territorio come destinazione turistica. Ciò è tanto più vero quando l'attrattiva principale è rappresentata dalle risorse paesaggistiche ed ambientali, dove la durezza del fenomeno turistico, ovvero la sostenibilità della capacità di attrazione dei flussi di visitatori, è legata alla capacità di rispettare la soglia di carico sostenibile dell'ambiente, in modo da garantire (Clauser *et al.*, 2001):

- ✓ il mantenimento della qualità ambientale;
- ✓ il soddisfacimento della richiesta di accesso, visita e fruizione dei turisti alle risorse naturali;
- ✓ la generazione di effetti economici positivi nell'ambito locale.

Le risorse naturali sono esauribili (Pigliaru, 2002), pertanto uno sviluppo turistico svincolato dalla valutazione della capacità di carico ambientale genera nel lungo periodo un danno economico, poiché sottrae valore allo *stock* di risorse disponibili nella destinazione, trasferendolo, nel breve periodo, agli attori che realizzano attività turistiche mediante il suo sfruttamento. Le risorse ambientali, infatti, sono i ricettori principali degli effetti negativi del turismo. La seguente tabella mostra, in sintesi, come la qualità dell'ambiente possa influenzare il settore turistico e, allo stesso tempo, come tale settore contribuisca a modificare le caratteristiche per diversi comparti ambientali.

TABELLA 6 - GLI IMPATTI DEL TURISMO SULL'AMBIENTE NATURALE

POSITIVI	NEGATIVI
<ul style="list-style-type: none"> ▪ risanamento di zone degradate; ▪ incentivi alla costruzione di infrastrutture ecocompatibili; ▪ incentivi per una migliore gestione e protezione degli ecosistemi (aree protette); ▪ sensibilizzazione ambientale sia della popolazione locale che dei turisti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ degradazione dell'ambiente naturale (inquinamento del suolo, idrico, acustico, atmosferico, visivo); ▪ danni alla flora e alla fauna; ▪ degradazione delle caratteristiche culturali (perdita di identità, tradizioni, attività tipiche); ▪ impatti indiretti a causa dell'incremento nelle attività degli altri settori economici.

La responsabilità degli effetti negativi dell'attività turistica non va attribuita unicamente a comportamenti scorretti di turisti inconsapevoli, ma va piuttosto distribuita ai diversi soggetti pubblici e privati che hanno un ruolo nel corso del ciclo di vita del servizio turistico e che, più o meno consapevolmente, antepongono guadagni immediati a una crescita razionale e sostenibile delle attività turistiche. Tra questi soggetti si trovano ad avere un ruolo fondamentale le istituzioni centrali e locali, gli operatori turistici, nonché la comunità locale.

Come evidenziato, gli impatti delle attività turistiche sono diversi e in alcuni casi costituiscono un pericolo e una minaccia per l'ambiente e la comunità locale, ma il turismo può anche contribuire al raggiungimento di obiettivi socio-economici e culturali. Pertanto, nel processo di sviluppo turistico diventa necessario risolvere, in un'ottica di lungo periodo, tale conflitto, attraverso un modello di analisi integrata dell'impatto del turismo (Briassoulis, 2000), in modo da non pregiudicare la qualità ambientale della *destination* e da non danneggiare la comunità locale.

4. Turismo, sostenibilità e competitività nelle aree protette

Il turismo può rappresentare una linea d'azione attraverso la quale perseguire l'obiettivo di uno sviluppo locale sostenibile. Tuttavia, tale settore,

rappresenta un fenomeno estremamente complesso, per indagare il quale è necessario considerare gli apporti metodologici di numerose discipline (economia politica, economia aziendale, psicologia, sociologia, geografia, antropologia). In quadro così ampio ci si interroga ormai da tempo su quali siano gli approcci ed i riferimenti concettuali adeguati per “leggere” il problema di gestione di un territorio e quali soluzioni si possano proporre per perseguirla concretamente.

Per sua natura, infatti, il turismo ha un impatto sistemico, in quanto tende a coinvolgere trasversalmente l’economia del territorio nel quale si indirizza, con ricadute anche di natura sociale, culturale ed ambientale²⁵. Se è vero, infatti, che il turismo è un potenziale volano di ricchezza per le popolazioni residenti, come sarà a breve evidenziato, è altrettanto vero che esso ha un impatto non neutro sul territorio, poiché orienta l’attività economica locale, consuma risorse, richiede un’adeguata opera di strutturazione ed infrastrutturazione. L’avvento del turismo rappresenta, quindi, per un sistema territoriale un *input* fondamentale di trasformazione, che deve essere opportunamente indirizzato ed interiorizzato al fine di generare valore e sviluppo durevole.

Alla luce di quanto detto, risulta sempre più imprescindibile procedere ad una valutazione degli impatti di tipo ambientale delle attività turistiche, prevedendone a livello di fattibilità gli effetti e pianificandone in modo adeguato gli sviluppi (Mills, 1983; Baker, Olsson, 1992). Il termine “impatto” indica l’alterazione in termini di beneficio/compromissione delle condizioni ambientali di partenza conseguenti alla realizzazione di attività in generale di natura antropica. Esso è funzione del tipo di ambiente in cui viene ad esercitarsi, nonché della pressione di carico che ne deriva; in altri termini dipende sia dalla potenzialità che dalla vulnerabilità dell’area.

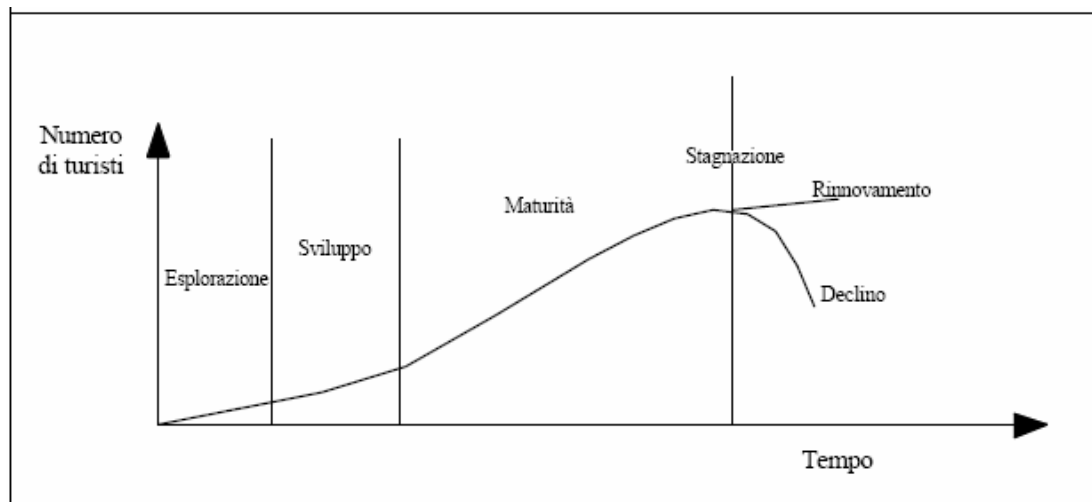
A tal scopo, è importante un’analisi dello stadio evolutivo della località, mediante il ricorso al ciclo di vita della *destination*, nel quale è possibile riconoscere alcune fasi distinte, ognuna delle quali nasconde precise implicazioni legate alla natura ed all’entità dell’impatto del fenomeno turistico (Butler, 1980). L’impatto del turismo sul territorio dipende, infatti, dall’entità e dalla

²⁵ Tra i primi lavoro che hanno analizzato la molteplicità degli impatti del turismo in un territorio si veda Mathieson e Wall (1982).

composizione dei flussi di visitatori, nonché dalle pratiche turistiche che motivano la loro permanenza sul territorio. A riguardo, Gubert e Pollini (2002) propongono una graduatoria dell’impatto socio-culturale del turismo sulla comunità locale, che prevede un minimo nel caso di turismo di esplorazione, per poi crescere man mano che il turismo evolve verso il turismo di élite, il turismo di massa iniziale, e assumere il valore massimo nel turismo “charter”, legato cioè alle grandi organizzazioni internazionali del turismo.

Pertanto, l’intervento sulla destinazione nelle diverse fasi del ciclo di vita varia considerevolmente nelle motivazione e nei significati. Mentre, infatti, nella fase di esplorazione e fino allo sviluppo si tratta di un processo di costruzione del prodotto turistico che la destinazione è chiamata ad esprimere, nelle fasi successive l’intervento sulla località acquista più il significato di gestione di andamenti indesiderati, che possono, in alcuni casi, arrivare a vere e proprie forme di crisi.

FIGURA 4 – IL CICLO DI VITA DELLA DESTINATION

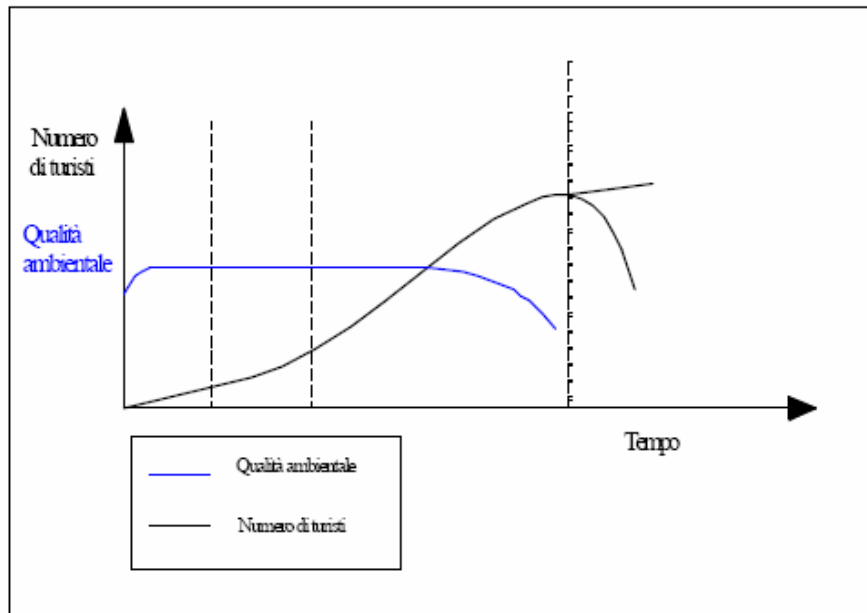


Fonte: elaborazione da Butler, 1980

Il modello proposto, forse troppo semplicisticamente, assume come determinante del ciclo di vita di una destinazione il numero di turisti che vi si recano in un certo orizzonte temporale. Un’analisi più approfondita richiede che si analizzi, oltre alla domanda, anche le componenti dell’offerta turistica, quali le strutture ricettive, i trasporti, le risorse naturali e culturali del luogo e, quindi, il

loro andamento nel tempo (Gordon, Goodall, 1992). La considerazione di queste componenti contribuirà, sicuramente, alla diversificazione dell'andamento del grafico che rappresenta il ciclo di vita ed alla messa a punto di politiche di gestione e controllo. Analizzando, ad esempio, un fattore determinante dell'attrattiva turistica di un'area quale la qualità ambientale, si avrà che mentre nella fase di sviluppo il numero di turisti continua ad aumentare a tassi elevati, la qualità delle risorse naturali, invece, comincia a subire un processo di degrado a causa dei fenomeni di congestione e di sovrautilizzo innescati dall'elevato numero di visitatori. La funzione che rappresenta la qualità ambientale comincerà, pertanto, a partire da tale fase, a decrescere.

FIGURA 5 – CICLO DI VITA DELLA DESTINATION RISPETTO ALLA QUALITÀ AMBIENTALE



Si può, quindi, notare come, condizione per cui un'area risulti in grado di attrarre dei visitatori, sia la presenza di un livello minimo di qualità delle risorse ambientali (Calzoni, 1998). Infatti, la qualità dell'ambiente naturale è una delle caratteristiche essenziali del prodotto turistico. Conseguenza di ciò è che l'attività turistica non potrà svilupparsi in un territorio dove non sia assicurato almeno tale livello di qualità ambientale. *Quest'ultima, oltre che una scelta di valore etico ed un elemento di promozione, è un requisito essenziale per essere competitivi.*

Queste considerazioni dimostrano come lo sviluppo turistico, per essere durevole, deve essere sostenibile, ovvero secondo una definizione del WTO, capace di soddisfare le esigenze dei turisti di oggi e delle regioni ospitanti prevedendo e accrescendo le opportunità per il futuro. Tutte le risorse dovrebbero essere gestite in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte mantenendo l'integrità culturale, i processi ecologici essenziali, la diversità biologica, i sistemi di vita dell'area in questione. I prodotti turistici sostenibili diventano allora quelli che agiscono in armonia con l'ambiente, la comunità e le culture locali, in modo tale che essi siano i beneficiari e non le vittime dello sviluppo turistico.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo individua, inoltre, tre caratteristiche irrinunciabili del turismo sostenibile:

1. le risorse ambientali devono essere protette;
2. le comunità locali devono beneficiare di questo tipo di turismo, sia in termini di reddito sia in termini di qualità della vita;
3. i visitatori devono vivere un'esperienza di qualità.

In quest'ottica il turismo sostenibile è, quindi, un'attività che cerca di minimizzare gli impatti sull'ambiente, sulla cultura e sulla società generando contemporaneamente reddito, occupazione e la conservazione degli ecosistemi locali.

Le definizioni sono, comunque, in continua evoluzione. Il turismo sostenibile, infatti, sta assumendo nuove connotazioni: la sostenibilità viene allargata anche al mantenimento o al recupero della solidarietà tra le diverse generazioni delle comunità ospitanti affinché la monocultura turistica non rischi di disgregare i valori locali, troncando il passaggio dell'eredità culturale dai nonni ai nipoti.

Si arriva così alla differenza tra *turismo responsabile* e *turismo sostenibile*, per alcuni soltanto una sfumatura, per altri un distinguo sostanziale. La prima formula nacque per qualificare un turismo di incontro, concede cioè maggiore attenzione all'uomo e agli impatti sociali e culturali del turismo, mentre la seconda

- entrata ormai nel lessico dell'Unione Europea - privilegia la valutazione dell'impatto ambientale del turismo, anche se di fatto, oggi, i principi della sostenibilità comprendono quelli della responsabilità. In tutti i casi si può dire valida la regola, elaborata in ambiente anglofono, delle tre E, e cioè: *Economy*, *Ethics* e *Environment*, dove economia, etica e ambiente hanno pari considerazione nella mente di chi muove e di chi ospita persone.

In tal senso, lo sviluppo turistico ha i fondamenti del proprio successo di lungo periodo proprio nella capacità di gestire le componenti economiche, sociali e ambientali in modo integrato, garantendo quindi al tempo stesso il rispetto di:

- ❖ compatibilità ecologica: riconoscendo che le qualità ambientali di una località turistica sono tra i primi e più fragili elementi di attrattività di flussi turistici e che ogni intervento che ne compromette la qualità degrada il contesto determinando nel medio e/o lungo periodo una diminuzione del flusso turistico stesso;
- ❖ compatibilità socio-culturale: un tema rilevante sia per destinazioni turistiche ad elevato valore artistico e culturale, come è il caso dell'Italia, sia per destinazioni fortemente caratterizzate da valori e tradizioni locali, come è il caso dei Paesi dell'area meno sviluppata del mondo. In generale anche in destinazioni mature può esserci un effetto di impoverimento e *crowding-out* determinato da una possibile economia turistica dominante;
- ❖ compatibilità economica: lo sviluppo turistico può determinare costi sociali e ambientali superiori ai benefici economici nel medio e lungo termine²⁶. La compatibilità economica presuppone un criterio di razionalità nelle scelte che unisca alla creazione di valore economico diffuso per gli operatori del settore la tutela, la valorizzazione e la conservazione dell'ambiente naturale, culturale e sociale.

²⁶ Sulla molteplicità degli esiti del turismo sullo sviluppo locale si rimanda alle considerazioni di Urbain (1997), secondo il quale il turismo può essere, contestualmente, un principio di vita e di sviluppo, oppure un principio di morte e distruzione.

In ultima analisi, quindi, il turismo è sostenibile e ha nella sostenibilità uno dei propri punti di forza se in complesso non eccede la *carrying capacity*²⁷ della destinazione turistica, intesa come il massimo utilizzo di un'area a fini turistici, senza creare effetti negativi sulle risorse naturali, sul contesto sociale e culturale locale. La capacità di carico può, dunque, essere analizzata in rapporto all'ambiente fisico, culturale e socioeconomico, rappresentando il numero massimo di turisti che l'area può ospitare senza che ne risulti un danno all'ambiente fisico (naturale o artificiale), o un impoverimento delle caratteristiche socioculturali ed economiche della comunità locale. I cambiamenti di una destinazione turistica sono infatti inevitabili, ma l'applicazione del concetto di carico può aiutare ad identificare i limiti di un sistema ad assorbirli.

Per ogni destinazione turistica è, quindi, necessario definire e calcolare una:

- ✓ *capacità di carico fisica o ecologica*, che rappresenta il limite oltre il quale le risorse ambientali e culturali della destinazione risultano danneggiate. È utile sottolineare che, in quest'ambito, rientrano non solo i rischi connessi con il possibile impatto del turismo sulle risorse naturali, ma anche i rischi di degrado fisico di beni artistici, storici e culturali rientranti nei percorsi di visita;
- ✓ *capacità di carico economica*, che sintetizza il limite oltre il quale la qualità della vita si riduce drasticamente al punto da determinare una contrazione della domanda turistica stessa e delle attività ad essa correlate;
- ✓ *capacità di carico sociale*, che coincide con il limite oltre il quale le funzioni non turistiche della località considerata risultano danneggiate o ostacolate, con conseguente degrado della qualità della vita della popolazione residente. A questo si accompagna un "danno" più o meno esteso alle attività economiche non turistiche con il rischio di specializzazione spinta o di una monocultura turistica.

²⁷ Mathieson e Goeldner (1982) definiscono la *carrying capacity* come il "massimo numero di persone che possono utilizzare un sito senza un'alterazione inaccettabile nel contesto ambientale e senza un inaccettabile degrado nella qualità dell'esperienza turistica per l'utente".

La capacità di carico può anche essere analizzata in rapporto al prodotto turistico, vale a dire il numero di visitatori compatibile con l'immagine del prodotto turistico di una destinazione e con il tipo di esperienza ambientale e culturale che i turisti cercano (Tabella n. 7).

TABELLA 7 – LE TIPOLOGIE DI CAPACITÀ DI CARICO DELLA DESTINATION

CAPACITÀ DI CARICO	AMBIENTE FISICO, CULTURALE E SOCIOECONOMICO	TURISTI, IMMAGINE E PRODOTTO TURISTICO
Fisica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ livelli accettabili di congestione; ✓ basso impatto visivo delle costruzioni; ✓ tutela della flora e della fauna; ✓ livelli accettabili di rumore, inquinamento ✓ atmosferico, idrico e sufficiente capacità di smaltimento rifiuti. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ bassa congestione; ✓ attrattività del paesaggio; ✓ preservazione dell'ecosistema; ✓ generale pulizia e basso livello di inquinamento.
Economica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ livello di turismo che garantisca profitti economici generali senza portare a distorsioni economiche o inflazione; ✓ livello di occupazione turistica adeguato per l'economia locale (generale indipendenza da apporti esterni). 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costo della vacanza in rapporto all'esperienza vissuta.
Socioculturale e psicologica	<ul style="list-style-type: none"> ✓ livello di sviluppo turistico che può essere assorbito senza danno allo stile di vita, all'organizzazione sociale, alla cultura (credenze, abitudini, tradizioni) e alle attività della comunità locale (arte, artigianato, agricoltura); ✓ livello di turismo che garantisca la tutela del patrimonio storico ed architettonico. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ interesse intrinseco della comunità e della cultura indigena (credenze, abitudini, tradizioni); ✓ qualità dell'artigianato; ✓ qualità dell'enogastronomia; ✓ tutela del patrimonio storico ed architettonico; ✓ ospitalità dei residenti.
Infrastrutturale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ adeguata disponibilità di servizi e infrastrutture di trasporto; ✓ adeguata disponibilità di infrastrutture e di servizi di approvvigionamento idrico, elettricità, smaltimento rifiuti e telecomunicazioni; ✓ adeguata disponibilità di altre infrastrutture (alloggio) e servizi come quelli relativi alla salute e alla sicurezza. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ standard accettabili di servizi di trasporto e di infrastrutture in genere.

Fonte: Rielaborazione da Inskeep, 1991

Promuovere la sostenibilità del turismo significa, quindi, realizzare l'equilibrio tra uno sviluppo del settore rispettoso dei limiti delle risorse naturali, ed attento alla loro effettiva capacità di rigenerazione, ed un adeguato ritorno commerciale. Infatti il settore turistico, essendo basato sulla qualità ambientale, culturale e sociale del contesto in cui sviluppa il proprio sistema di offerta, rischia, se non correttamente gestito in termini di salvaguardia di tale qualità, di deteriorare la propria base di risorse fino a diventare economicamente e socialmente insostenibile.

In questo senso, le politiche volte alla conservazione dell'ambiente (e delle risorse nel loro complesso) devono essere interpretate non come un *limite* allo sviluppo turistico, bensì come un *percorso strategico lungimirante attraverso il quale incrementare e mantenere nel tempo la competitività di una destinazione* (Mihalic, 2000).

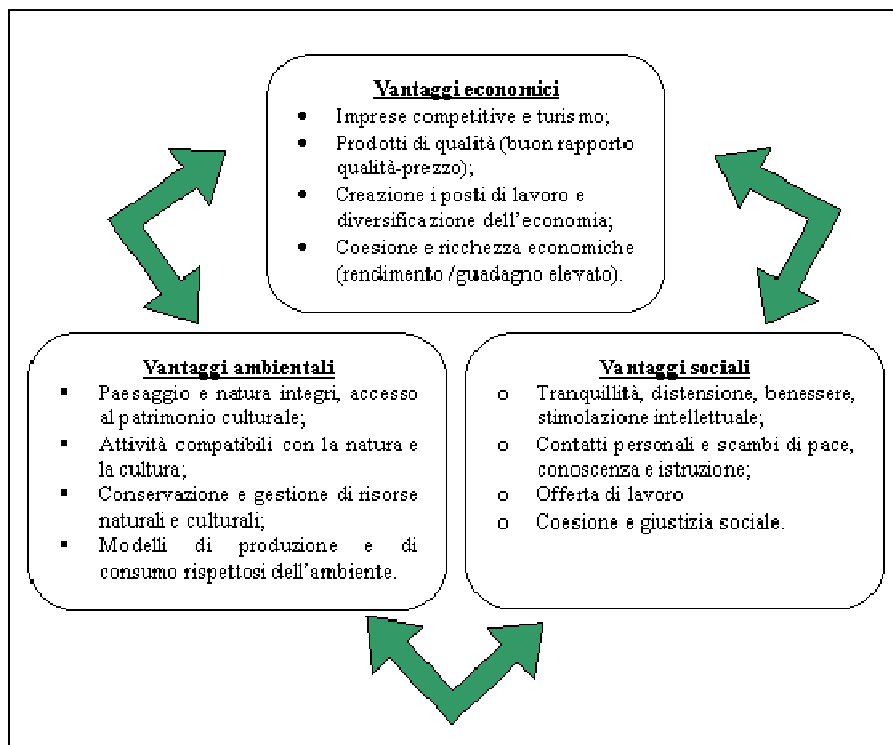
Tale risultato può essere raggiunto solo attraverso una corretta pianificazione dello sviluppo turistico nella destinazione che tenga conto non solo degli effetti economici, ma anche dell'impatto che l'attività turistica genera sull'ambiente, sulla società locale e sugli altri settori produttivi (Mathieson, Wall, 1982; Leiper, 1990; Cooper *et al.* 2002). La pianificazione deve tener conto delle esigenze dei diversi *stakeholder* locali, così da definire un approccio integrato allo sviluppo attento alle esigenze dei diversi portatori di interesse (Manning, 1999). In questo senso, l'attività di *management* della *destination* può assumere un preciso significato anche in relazione alla possibilità di orientare lo sviluppo della destinazione nella direzione della sostenibilità. L'offerta locale può, infatti, essere coordinata attraverso precisi criteri di valorizzazione e di tutela delle risorse naturali e del patrimonio artistico e storico-culturale, che consenta di alimentarne il valore nel tempo²⁸.

Il modello di sviluppo proposto non può assumere una forma elitaria e settoriale, bensì occorre creare uno sviluppo turistico strategico che scardini il

²⁸ Il *destination* management ed il processo di pianificazione della *destination* area protetta saranno oggetto del capitolo 3.

modello precedente²⁹. Ciò è particolarmente importante per il turismo basato sulle risorse naturali e sul patrimonio culturale, in cui il rischio di danneggiare l'ambiente ed il tessuto socio-economico di una destinazione è potenzialmente più elevato. Inoltre, con l'aumento previsto del volume turistico nei prossimi decenni, inevitabilmente queste risorse saranno sottoposte a pressioni maggiori. Non basta, pertanto, limitare i danni, ma risulta necessario offrire concreti vantaggi sotto il profilo economico, ambientale e sociale all'area in questione (Figura 6). È possibile, seguendo questa chiave di lettura, identificare effetti economici e sociali legati all'istituzione e alla gestione di un'area naturale protetta che, nel loro insieme, determinano un incremento di valore per l'area, a vantaggio delle comunità locali e dell'intera collettività.

FIGURA 6 - IL CIRCOLO VIRTUOSO DEL TURISMO SOSTENIBILE



Fonte: Adattamento da UE, 1995

²⁹ In tal senso alcuni autori attribuiscono un significato diverso a turismo durevole e turismo sostenibile. Il primo riferito a forme di turismo che utilizzano in modo responsabile le risorse naturali senza compromettere la fragilità dell'ecosistema (il turismo nei parchi, le attività di agriturismo ed ittioturismo, camping, trekking); il secondo quale nuovo modo di condurre tale attività, che possa soppiantare il turismo di massa sviluppatosi sino ad oggi.

In un quadro schematico è possibile individuare tre effetti:

- gli effetti *economici diretti*, legati all'investimento per la realizzazione dell'area, per le spese di gestione (strutture, personale, dotazione scientifica, studi e ricerche, ...);
- gli effetti *economici indiretti*, che, grazie alle azioni di conservazione e valorizzazione, consentono la creazione di attività economiche locali, correlate alla presenza del Parco (turismo, agricoltura, artigianato, ...);
- gli effetti derivanti dai “*servizi*” *prodotti* dagli ecosistemi mantenuti in equilibrio, che, in questo caso, sono più evidenti proprio per il fatto che il parco agisce per favorire la conservazione degli ecosistemi e dei cicli biologici.

Se quindi, all'origine di questa scala di valori, si pone l'investimento iniziale con il quale il decisore pubblico destina risorse finanziarie per l'istituzione di un'area, sottraendola ad altri usi e “consumi”, si può determinare un effetto di moltiplicazione, grazie al quale gli effetti sono di misura maggiore rispetto all'impegno.

Un'area naturale protetta svolge infatti un'azione di orientamento e di attrazione degli investimenti, attraverso la tutela e la gestione delle risorse naturali, permettendo il verificarsi di condizioni favorevoli alla realizzazione di attività economiche sostenibili, particolarmente incentrate sulla fruizione e la conoscenza dei luoghi. Tali attività trovano in un'area naturale protetta le condizioni di base per avviare iniziative orientate all'ospitalità rurale, alla valorizzazione delle produzioni tradizionali, all'organizzazione del turismo e delle diverse forme di fruizione, proprio perché l'esistenza dell'area permette la disponibilità di elementi di valore e caratteri specifici.

In questo senso l'istituzione di un'area protetta può rafforzare l'orientamento del sistema locale verso forme di multifunzionalità, costituendo lo stimolo per rivitalizzare le economie locali, innovando le forme imprenditoriali e le modalità con le quali vengono assunte le decisioni di investimento.

Un'area naturale protetta può quindi avere un valore, economico e sociale, e, al tempo stesso, svolgere un'importante funzione di riequilibrio tra aree con diverso grado di sviluppo, incidendo positivamente per orientare verso forme di sostenibilità i sistemi economici delle aree rurali e marginali.

Appare quindi evidente quanto questo ruolo, con rilevanti effetti sulla gestione delle risorse naturali, da un lato, e sulla disponibilità di uno strumento in grado di generare *opportunità* per lo sviluppo locale, dall'altro, debba tenere conto dei limiti e delle pressioni esercitati sull'ambiente. Occorre saper riconoscere il valore della conservazione della natura, che, come detto in precedenza, può costituire la base sulla quale porre in essere opportunità di sviluppo.

A sua volta, lo sviluppo turistico rappresenta un punto di forza per la preservazione dell'ambiente grazie alla disponibilità di risorse che esso può garantire a favore della tutela ambientale. Nel caso di aree naturali protette³⁰, data la loro vulnerabilità, l'attenzione deve essere ancora maggiore: create in qualità di riserva per la preservazione delle risorse genetiche di flora e fauna, la loro istituzione ha mostrato importanti ripercussioni per l'industria del turismo, rappresentando una rilevante attrazione turistica. Inoltre la loro creazione – specialmente negli USA – è stata spesso permessa proprio dai cospicui incassi dovuti a tale attività (biglietti di ingresso, concessioni per servizi turistici, etc.), che consente il finanziamento della ricerca e la costruzione di infrastrutture turistiche di alta qualità ambientale.

Un vantaggio aggiuntivo in termini ambientali di tale segmento di attività turistica è inoltre rappresentato dalla capacità di rafforzare la sensibilità ambientale non solo a livello di turisti/utenti ma anche di popolazione locale. Va da sé che l'utilizzo a fini turistici di tali aree non deve compromettere il raggiungimento del fine ultimo che ha determinato l'istituzione dell'area protetta stessa.

Nel caso delle aree protette il turismo può avere un impatto positivo sull'ambiente contribuendo alla protezione e conservazione del patrimonio

³⁰ Su tale argomento si vedano in particolare: Caballos, Lascuràin, 1996; Simpson, 1993; World Tourism Organization (WTO) - United Nations Environmental Programme (UNEP), 1992; Federation of Nature and National Parks of Europe (Fnnpe), 1993.

naturale attraverso un processo di valorizzazione della risorse come specifici fattori di attrattività e, quindi, di competitività del settore. È un accostamento ovvio quello tra vocazione ambientale e turistica, dato che il paesaggio naturale costituisce una delle esigenze fondamentali della domanda di turismo³¹. La creazione di parchi ed aree naturali protette, realizzando interventi di tutela e conservazione delle risorse ambientali, infatti, rappresenta situazioni in cui lo sviluppo turistico non solo consente di intervenire per tutelare tali risorse, ma favorisce, al tempo stesso, un incremento della qualità di esse, affinché possano mantenere il loro valore e la loro attrattività turistica nel tempo. Il recupero di centri storici a fini turistici, la valorizzazione di antichi borghi disabitati a scopo ricettivo, il restauro di opere d'arte, di monumenti, la protezione di una fascia di costa e azioni di rimboschimento sono soltanto alcuni degli innumerevoli esempi di situazioni in cui l'attività turistica funge da stimolo per il miglioramento della qualità delle risorse dell'ambiente inteso in senso ampio. Nel dettaglio, la tabella 8 evidenzia le opportunità che si presentano per un'area protetta che implementi un turismo sostenibile.

Tuttavia la natura estremamente complessa del fenomeno turistico impone che, nello sviluppo di un territorio a fini turistici, si abbandoni una certa improvvisazione, in favore di un'attenta pianificazione che tenga conto delle molteplici interrelazioni che caratterizzano il turismo da un punto di vista ambientale, ma anche economico, sociale e culturale, che consideri la capacità di accoglienza di ciascuna località e che, di conseguenza, renda possibile anche limitare lo sviluppo turistico quando i costi che esso impone, superino i benefici apportati, sia per la popolazione ospitante, che per i turisti stessi.

³¹ Per un approfondimento sulle caratteristiche della domanda di turismo nelle aree protette si rimanda al Capitolo 2.

TABELLA 8 – OPPORTUNITÀ DEL TURISMO SOSTENIBILE NELLE AREE PROTETTE

PER LA CONSERVAZIONE E LE AREE PROTETTE:
<ul style="list-style-type: none"> - una maggiore consapevolezza del pubblico e delle popolazioni locali dell'importanza delle aree protette e dell'ambiente; - supporto politico che genera maggiore disponibilità di fondi e volontà favorevole alla creazione di nuove aree protette; - conservazione più efficace delle caratteristiche naturali e culturali attraverso disponibilità di fondi per nuovi progetti; - finanziamenti aggiuntivi attraverso le imprese turistiche e i visitatori stessi.
PER IL SETTORE TURISTICO:
<ul style="list-style-type: none"> - aumento del reddito e dei posti di lavoro; - sviluppo di nuovi prodotti di alta qualità, basati sulle risorse naturali e culturali, con prospettive di lunga durata; - riduzione dei costi attraverso la collaborazione con le aree protette; - miglioramento dell'immagine dell'impresa; - nuovi mercati e nuove clientele in cerca di vacanze “verdi”.
PER LE POPOLAZIONI LOCALI E LA SOCIETÀ:
<ul style="list-style-type: none"> - aumento del reddito e degli standard di vita; - rivitalizzazione della cultura locale, degli usi e costumi e dell'artigianato; - supporto alle infrastrutture rurali; - sviluppo economico; - miglioramento del benessere fisico e psichico; - promozione dell'armonia e della comprensione tra le persone.

Il ruolo corretto del parco è incentrato sulla capacità di gestire il patrimonio, creando i presupposti affinché, attraverso una corretta pianificazione, sia possibile individuare opportunità e occasioni di innovazione dei sistemi economici locali. Un'area protetta pone dei vincoli e dei divieti ma, da questi, possono derivare delle opportunità in termini di diverso uso delle risorse naturali, non più destinate al consumo, ma, inserite in un contesto di pianificazione del territorio e di tutela dei valori ambientali. Il parco è chiamato a questo: “leggere” il territorio e le sue risorse, agendo per conservarle e tutelarle.

Questa è la sfida per affermare il valore delle aree protette e il ruolo che esse possono svolgere nella strategia complessiva dello sviluppo sostenibile. Un passo decisivo è sicuramente incentrato sulla capacità dell'area di definire le caratteristiche di appartenenza della comunità locale al parco e la salvaguardia dei valori ambientali che hanno permesso di conservare il patrimonio naturale.

Attorno alle identità locali ed alla condivisione delle scelte in merito alla conservazione della natura ruotano molte delle opportunità che le aree protette sono in grado di esercitare: la competenza richiesta a chi è chiamato a occuparsi

della gestione di un'area è quindi più complessa, proprio in funzione di queste relazioni e della necessaria integrazione tra i settori economici locali. È quindi opportuno avviare una riflessione su un possibile percorso di sviluppo sostenibile del turismo nelle aree protette che, oltre ad aprire orizzonti di lungo periodo, introduca un elemento distintivo capace di avvantaggiare il posizionamento dell'offerta turistica italiana, favorendone già oggi i risultati nel mercato.

- CAPITOLO SECONDO -

DOMANDA ED OFFERTA DI TURISMO NEI PARCHI ITALIANI

“Che ti move, o omo, ad abbandonare le tue proprie abitazioni della città, lasciare li parenti e l’amici ed andare in lochi campestri per monti e per valli se non la naturale bellezza del mondo”?
Leonardo da Vinci

SOMMARIO: 1. La domanda di turismo sostenibile: cambiamenti e nuovi turismi. - 2. Il turismo nelle aree protette. - 3. Il prodotto turistico “Parchi Italiani”: alcuni dati di sintesi. - 3.1 La domanda di turismo nei parchi. - 3.2 L’offerta ricettiva nei parchi. - 3.3 L’impatto economico del turismo nelle aree protette. - 4. Vantaggi del turismo “natura”. - 5. Limiti e criticità del turismo basato sulle risorse naturali.

1. La domanda di turismo sostenibile: cambiamenti e nuovi turismi

Non è difficile concordare sul fatto che oggi il turismo rappresenti uno strumento importante, sia da un punto di vista macroeconomico, per gli effetti sul PIL, sull’occupazione sia diretta che indiretta, sul saldo delle partite correnti con l’estero, ma soprattutto culturale, politico e sociale, per il diffondersi di un atteggiamento di apertura e di curiosità verso altri paesi e altre culture.

Al fine di definire strategie e strumenti di gestione sostenibile delle destinazioni turistiche è necessario partire dalla conoscenza della struttura e dell’andamento della domanda. Leiper (1995) definisce il turista il “motore del fenomeno turistico”; per capire il turismo è, quindi, necessario studiare i comportamenti, le motivazioni ed i bisogni dei turisti, nonché la loro evoluzione nel tempo.

Per mettere a punto lo scenario conoscitivo di base, è utile ricordare che la definizione di turista (WTO, 1991) richiama le componenti *spazio* e *tempo*, a cui si aggiunge un terzo fattore: la *motivazione*. La dimensione spaziale implica che il turista, per essere tale, deve affrontare uno spostamento che lo conduca alla

destinazione in cui intende svolgere l'esperienza di fruizione turistica. La variabile temporale definisce ulteriormente il turista, limitando la durata dello spostamento dalle 24 ore (pernottamento) all'anno (oltre il quale si assume la connotazione di residente). Questa precisazione consente di distinguere il turista dalla categoria degli escursionisti, ossia coloro che non pernottano nella località, o vi sostano per meno di 24 ore, provocando uno sfruttamento intensivo della località turistica. Questa distinzione è fondamentale per valutare l'impatto effettivo del turismo sui territori e sulle comunità residenti nelle destinazioni. *In particolare, la difficoltà di censire la presenza di escursionisti nelle destinazioni turistiche è alla base di alcune incertezze nella messa a punto di strumenti adeguati di gestione del territorio in termini di sostenibilità.*

Vi è infine, ma non per importanza, il fattore motivazionale. All'origine del flusso turistico verso un luogo di destinazione possono essere considerate tre motivazioni di base (Cooper *et al.*, 2002):

- l'occupazione del tempo libero e lo svago, cioè il turismo come vacanza, come piacere (*leisure*¹);
- il lavoro e la professione, cioè il turismo *business*²;
- le altre finalità di tipo turistico, quali lo studio ed i motivi di salute.

Concentrando la nostra analisi sul turismo *leisure*, esso rappresenta una modalità di svago che ha assunto rilevanza centrale nelle economie industriali e post-industriali, qualificandosi come una delle principali attività gratificanti. Per questo, il turista assegna alla vacanza un valore simbolico molto alto: esso rappresenta la fuga verso la diversità, il recupero delle attività preferite.

Nella formulazione della propria strategia di mercato, una destinazione deve avere consapevolezza dei trend evolutivi della domanda, sotto il profilo dei bisogni e

¹ Per un'analisi approfondita delle relazioni tra turismo e *leisure* sia rinvia a Moore, Cushman e Simmons (1995).

² E' consuetudine distinguere il turismo *business* in quattro ambiti specifici, indicati con l'acronimo MICE: Meeting, Incentive, Conference, Exhibition.

delle motivazioni sottostanti alla vacanza³ e, in secondo luogo, della struttura del processo decisionale del turista, al fine di agire su di esso con stimoli adeguati. Sebbene, infatti, il settore turistico sia caratterizzato dalla capacità dell'offerta di generare domanda attraverso la valorizzazione della *destination*, la corretta interpretazione delle tendenze evolutive della domanda rappresenta, in ogni caso, una condizione preliminare di fondamentale importanza⁴.

Le variabili che possono influenzare la scelta di consumo turistico hanno valenza socio-demografica e culturale. I recenti mutamenti di alcune di queste variabili hanno iniziato a condizionare la domanda turistica già da qualche anno. Godfrey e Clarke (2000), riprendendo le analisi di scenario della WTO, identificano le seguenti tendenze evolutive della domanda turistica internazionale (Figura 1):

- *dalla stabilità alla flessibilità*: da una domanda generica, indirizzata a prodotti turistici standardizzati, ad una maggiore esperienza in fatto di viaggi ed attenzione nella scelta della destinazione, con una ricerca crescente di nuovi luoghi da scoprire fuori dalle rotte di massa, di personalizzazione dei servizi ed di massima flessibilità dell'offerta;
- *dalla disattenzione alla preoccupazione*: aumenta la sensibilità nei confronti degli impatti negativi del turismo ed, in particolare, del danno ecologico-ambientale che esso può causare, e cresce l'attenzione rivolta alle caratteristiche di qualità ambientale nelle destinazioni turistiche;
- *dalla fuga all'approfondimento delle esperienze*: è crescente la tendenza verso la ricerca di esperienze spontanee, nelle quali interagire, comunicare con altri (anche i residenti) e sperimentare nuove forme di apprendimento nel corso della vacanza;

³ Il bisogno rappresenta uno stato di privazione, mentre la motivazione rappresenta uno stato consapevole di tensione che si manifesta come effetto di bisogni insoddisfatti e che spinge verso il compimento di specifiche azioni di acquisto e di consumo. Sul tema, con specifico riferimento al settore turistico, si rinvia a Casarin (1996) e Della Corte (2000).

⁴ In questo capitolo si descrivono le principali tendenze evolutive della domanda. Il processo di valorizzazione della *destination* sarà invece affrontato nel successivo capitolo 3.

- *dal sole alla natura*: la vacanza diviene ricerca del contatto più profondo con la natura;
- *da passivo ad attivo*: il ribaltamento della prospettiva della concezione di attività turistica: da un turismo “passivo” alla ricerca del riposo e della tranquillità, all’idea “attiva” del viaggio in cui non si cerca soltanto il relax, ma anche lo stimolo per conoscere e apprendere o per intraprendere attività fisiche;
- *da price-based ad image-based*: l’immagine di una destinazione è un elemento determinante nell’attrazione dei turisti, anche rispetto a meccanismi di identificazione sociale e di auto-realizzazione.

Si registra, inoltre:

- un aumento degli *short break*, ossia dei viaggi di non oltre quattro giorni, ma più frequenti durante l’anno;
- un maggior numero di turisti di età avanzata dovuto al progredire delle aspettative e della qualità di vita.

FIGURA 1 - CAMBIAMENTI STRUTTURALI NELLA DINAMICA DELLA DOMANDA

<i>I CONSUMATORI IERI</i>	<i>I CONSUMATORI OGGI</i>
Turismo di massa e di nicchia	Turismo variegato, con esigenze di personalizzazione a tutti i livelli
Scarsa attenzione alla salute ed al benessere collettivo	Maggiore diffusione della sensibilità ambientale
Minore conoscenza ed esperienza	Maggiore conoscenza ed esperienza
Maggiore attenzione alle località balneari	Esigenze di cultura, enogastronomia, avvicinamento alla natura
Poche e lunghe vacanze nell'anno	Numerose e più brevi vacanze nell'anno
Destinazione non particolarmente rilevante	Forte attenzione alla destinazione

Fonte: ns elaborazione propria da Poon, 1993.

In termini generali, la domanda turistica internazionale sembra connotarsi per un'evoluzione dei comportamenti, delle motivazioni e delle pratiche, con una tendenza verso una maggiore attenzione al modo in cui il tempo libero viene occupato, all'impatto dell'attività turistica sui territori visitati, al tipo di esperienza che può essere fatta nella *destination*, alla ricerca di prodotti più integrati e differenziati.

Le nuove tendenze di consumo turistico, influenzate dai mutamenti appena descritti, sono riconducibili ad un progressivo aumento di importanza di alcuni turismi di nicchia, come il turismo naturalistico, il turismo culturale, non più semplice sinonimo di visita a musei, mostre e città d'arte, ma riferibile a una accezione allargata di cultura, che include tradizioni, usi, costumi e tipicità enogastronomiche. Segnali evidenti di una progressiva differenziazione del mercato turistico, da un lato, ma anche conferma del crescente bisogno di natura e cultura espresso dal turista contemporaneo. Tale forma di turismo, quantitativamente crescente nel tempo, è stata definita da Ejarque (2003) delle 3L (*landscape, leisure and learning*), in contrapposizione al turismo di massa delle 4S (*sun, see, sand and sex*); una forma di turismo di piacere che ricerca il paesaggio (naturale ed architettonico) come attrazione principale, ama apprendere durante la vacanza, affrontando in modo consapevole e documentato le risorse disponibili nel territorio.

Inoltre, è stato evidenziato come la consapevolezza ambientale della domanda turistica stia crescendo rapidamente e stia diventando uno dei principali criteri che influenzano la scelta di una località turistica rispetto ad un'altra.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, nei prossimi dieci anni l'incremento delle entrate turistiche in Europa proverrà per lo più da forme alternative di viaggio che non coinvolgono il classico turismo "sole e sabbia".

Nell'ambito del fenomeno turistico generale, il segmento di domanda più dinamico e vivace, anche se non ancora in termini numerici, dato che i turisti balneari fanno la parte del leone, è certamente rappresentato dal *turismo natura*, nel quale il turista è un "consumatore" di aree verdi, di aree protette, "...per il quale la

motivazione principale (*alla vacanza*) è l’osservazione e l’apprezzamento della natura e delle culture tradizionali”, per rifarci alla definizione molto condivisibile dell’Organizzazione Mondiale del Turismo, il cui comportamento quindi risulta caratterizzato da un “continuum” di elementi ambientali e culturali non facili da distinguere e non di rado poco differenziato. Secondo una stima del *World Resource Institute* (WRI, 2004) questo tipo di turismo dovrebbe corrispondere al 20% circa dei viaggi nei prossimi 20 anni ed è destinato a crescere più in fretta di qualsiasi altro segmento di mercato. La crescita deriverà in parte dal maggior volume di turisti, ma una percentuale significativa sarà attribuibile allo spostamento di turisti tra i diversi segmenti.

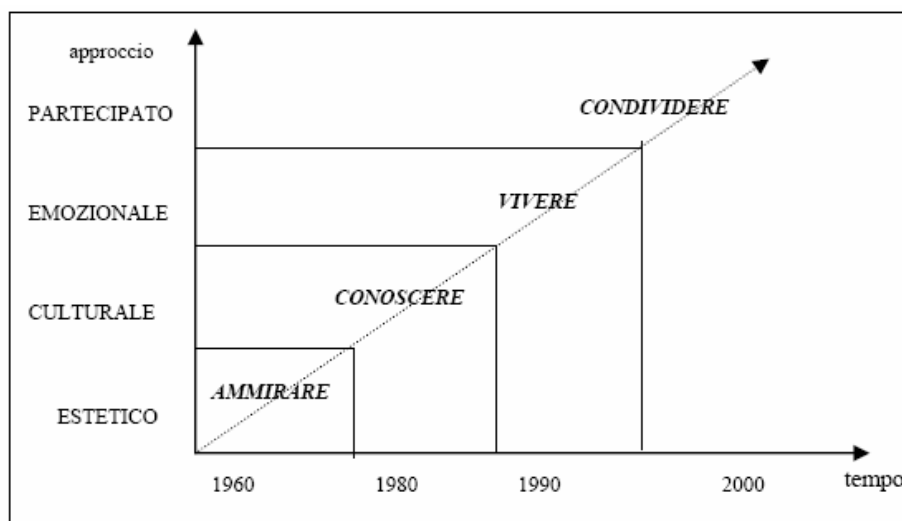
Senza voler con ciò affermare che il turismo di massa si stia rapidamente estinguendo, è tuttavia evidente che vi sono nuovi spazi di mercato che possono essere abilmente riempiti attraverso opportune strategie di offerta da parte delle organizzazioni turistiche. I parchi naturali si collocano in una posizione privilegiata data la crescente richiesta di aree naturali fruibili turisticamente. La sfida che si presenta è quella di saper organizzare un’offerta turistica integrata attorno alle risorse strategiche del territorio, così da poter cogliere le numerose opportunità che uno sviluppo turistico sostenibile può offrire.

2. Il turismo delle aree protette

Nel corso degli ultimi anni, la domanda turistica ha evidenziato una sempre maggiore attenzione all’ambiente naturale e alla ricerca di aree incontaminate. Il tutto si manifesta anche come tendenza per il turista proveniente da aree urbane a riappropriarsi di valori primari, di cui l’ambiente, inteso appunto in senso lato di spazio antropico con la propria cultura e le proprie tradizioni, ne costituisce il fondamento.

E' interessante notare che, oltre alla maggiore attenzione per l'ambiente naturale, la domanda turistica ha anche evidenziato un notevole cambiamento di approccio alla propria vacanza, ed in particolare al rapporto con l'ambiente.

FIGURA 2 –L'APPROCCIO DEL TURISTA ALL'AMBIENTE



Fonte: Vigano, 2000

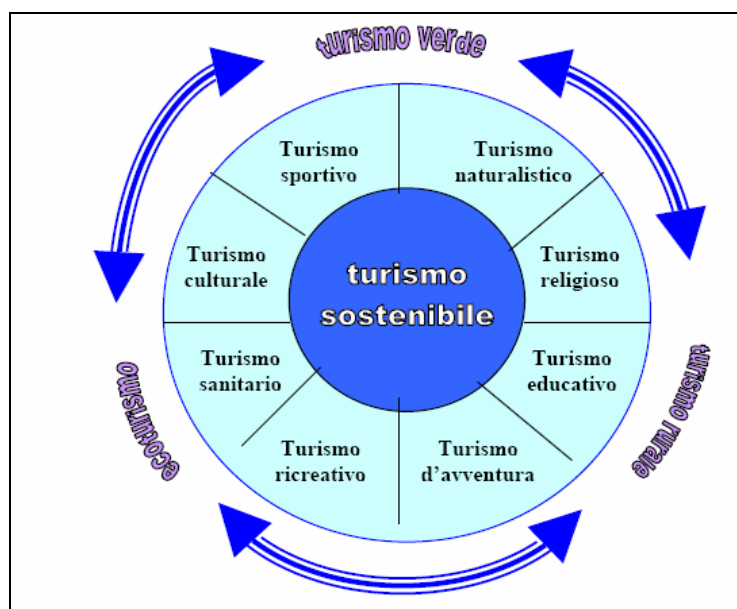
Partendo da un approccio di tipo estetico, ossia di un atteggiamento statico che si traduce nell'ammirare il paesaggio (tipico degli anni '60, in cui il turismo ha iniziato a svilupparsi come fenomeno di massa), e passando attraverso un approccio culturale (conoscere), si è approdati negli anni '90 ad un approccio di tipo emozionale (il vivere un ambiente), che oggi si sta già evolvendo verso una esigenza di tipo partecipativo (condividere l'ambiente). Ciò che un turista oggi vuole è che la sua vacanza diventi un'esperienza di vita, a contatto diretto con una comunità locale, la sua storia, la sua cultura, le sue tradizioni, il sistema delle sue produzioni tipiche, la sua particolare identità enogastronomica. Nessuno degli approcci successivi annulla l'esigenza del precedente, ma ne costituisce un ampliamento. È evidente allora che ad ognuno di essi deve corrispondere una *funzione* della destinazione parco: la manutenzione del paesaggio, la trasmissione delle conoscenze scientifiche, il contatto con la cultura e la vita dell'*habitat* del parco, il coinvolgimento dei turisti in un

processo di crescita e trasmissione dei valori e dell'immagine del parco e, al contempo, il ruolo del parco come elemento facilitatore del contatto tra la comunità locale e i turisti. L'evoluzione della domanda, in sintesi, rimanda alla necessità di una parallela evoluzione dei prodotti e della comunicazione del parco, che oggi non si possono più limitare alla componente estetica (paesaggistica) e culturale/scientifica.

Sebbene si riconosca a questo mercato - comunque ancora di nicchia - un trend positivo (l'Unione Europea stima che la crescita annua sia attorno all'8%), fino ad oggi non si è mai provveduto ad una rilevazione sistematica di informazioni al riguardo, per cui risulta particolarmente difficile fornire una dimensione quantitativa esatta del fenomeno. Infatti, sembrano essere stati condotti pochissimi studi di mercato dettagliati su questi segmenti per capirne il funzionamento. Eppure, per sviluppare un turismo appropriato e sostenibile è vitale disporre almeno di dati affidabili sul potenziale di mercato e sui profili e le aspettative dei gruppi target. Parte del problema indubbiamente è attribuibile al fatto che termini quali mercato di "nicchia", "ecoturismo", turismo "verde" e turismo "alternativo" sono imprecisi. A un controllo più accurato risulta che ciascuno di questi è costituito da un insieme estremamente eterogeneo di segmenti di mercato diversi che attraggono persone diverse per motivi diversi (Figura 3).

I parchi naturali stessi non sempre conoscono l'entità dei loro flussi turistici complessivi, e tanto meno la tipologia della loro domanda nelle componenti di "motivazioni – attese – comportamenti". Si tratta di un *gap* che necessita di essere colmato, sia perché rende difficile una valutazione corretta della effettiva capacità di carico dell'ambiente e degli effetti indotti dall'attività turistica, sia perché – secondo una prospettiva strettamente economica – risulta difficile realizzare prodotti non generici ma mirati. Non va infatti trascurato che le aree protette che gestiscono la propria offerta turistica in una logica di segmentazione *visitor-oriented* (per logica *visitor-oriented* si intende un particolare tipo di ottica di marketing che considera come prodotto oggetto della transazione commerciale l'intera esperienza del turista) sono la minoranza.

FIGURA 3 - TIPI DI TURISMO SOSTENIBILE



Fonte: UE, 2002

Un tentativo di tracciare una possibile segmentazione dei turisti che fruiscono delle aree protette può essere compiuto distinguendoli principalmente in base alle diverse *motivazioni* che li spingono, e che finiscono con il caratterizzarne in maniera specifica l'approccio con l'ambiente. Di fatto si va da una generica esigenza di natura, ad aspettative legate in maniera sempre più diretta ai valori ambientali. L'utilità di un approccio di questo genere risiede nel facilitare l'individuazione delle funzioni turistiche sviluppabili all'interno delle aree protette.

I segmenti legati alle motivazioni che vengono generalmente individuate con riferimento alla domanda turistica che fruisce dell'ambiente e delle risorse naturali, e quindi anche delle aree protette, sono riconducibili ai seguenti:

❖ **Turismo ambientale o naturalistico**

Il concetto di turismo ambientale o naturalistico è ricollegabile, ma non sinonimo, di turismo sostenibile. Esso viene classificato come segmento turistico per

fattore di attrazione per chi si rivolge a siti di pregevole valore dal punto di vista naturalistico (flora, fauna, ecosistemi, etc.), paesaggistico e che presentano una bassa antropizzazione. Il turista ambientale ha interessi specifici e cerca anche un approccio di conoscenza dell'ecosistema e della biodiversità, specie particolari o spettacolari, itinerari. E' spesso disposto a spostamenti a piedi per guadagnare il suo spicchio di natura anche attraverso una pratica fruizione spartana.

❖ **Turismo verde**

Ampliando il concetto incontriamo il turismo verde che, rispetto al turismo naturalistico, comprende anche l'attrazione per quelle aree più popolate, che possono aver conservato segni e tracce dell'uomo soprattutto attraverso l'attività agricola, ma che appaiono ugualmente caratterizzate da una forte presenza di risorse naturali e paesaggistiche di grande richiamo turistico. I turisti appartenenti a questo segmento sono generalmente più numerosi di quelli interessati alla biodiversità.

❖ **Turismo rurale**

All'interno del turismo verde troviamo il segmento dei turisti rurali, mossi da una ricerca di "genuinità" (nei confronti delle persone, delle cose e degli alimenti) che le sofisticazioni della modernità hanno cancellato. Il turismo rurale consente al visitatore un contatto personalizzato, la sperimentazione dell'ambiente fisico ed antropico di aree non urbanizzate e, per quanto possibile, il coinvolgimento nelle attività, nelle tradizioni e nei modi di vita delle popolazioni locali. E' un turismo attento agli aspetti relazionali, alla cultura del luogo ed ai prodotti locali. Per il suo legame con l'agricoltura, tale segmento può contribuire a far sì che l'agricoltore diventi tutore del paesaggio, mantenga itinerari, si attrezzi per fornire ospitalità diffusa e servizi (bicicletta, canoa, sentieri).

❖ Ecoturismo

Particolare attenzione merita il segmento degli ecoturisti per la maggiore dimensione motivazionale e comportamentale del viaggio, rispetto ai segmenti precedenti. La scelta di una località di vacanza è in questo caso funzione della presenza di aree protette o comunque di un contesto naturale di particolare valenza. Inoltre, l'ecoturista, perché sia così definito, deve presentare le seguenti caratteristiche specifiche: prevalenza di fattori educativi ed interpretativi; organizzazione curata, in linea di massima, da piccoli operatori e da piccoli gruppi; impatto sull'ambiente naturale e socio-culturale minimo; inoltre, deve riuscire a contribuire alla protezione ed al mantenimento delle aree naturali, producendo benefici economici per le comunità locali e per le organizzazioni proposte alla loro salvaguardia, favorendo la creazione di nuovi posti di lavoro e di reddito per le comunità locali (Ceballos-Lascurain, 1996).

L'UE (2002) definisce ecoturismo un tipo di turismo praticato in aree naturali relativamente indisturbate, con il principale scopo di goderne, di osservarle, di studiarne ed apprezzarne la natura ed ogni caratteristica culturale ad essa associata, al fine di promuoverne la tutela, minimizzare l'impatto sull'ambiente e fornire sostanziali benefici economici alle popolazioni locali.

Ampliando l'accezione del termine ecoturista, ma facendo comunque riferimento ad un *segmento di domanda particolarmente coerente con policy di sviluppo sostenibile*, si possono individuare ulteriori 4 tipologie di "ecoturisti" (Lindberg, K., 1991):

- ✓ ecoturista occasionale, ossia il turista che svolge attività ecoturistica in modo accidentale, normalmente nell'ambito di un viaggio più ampio;
- ✓ ecoturista di siti naturali, ovvero colui che visita i siti ecoturistici più significativi, in alternativa al solito viaggio;

- ✓ ecoturista interessato, ossia il turista alla ricerca attiva di viaggi che gli offrano la possibilità di contatti con la natura, che trascura l’offerta di turismo in città o in località turistiche non strettamente “naturali”;
- ✓ ecoturista integrato, colui che, oltre a ricercare destinazioni ecoturistiche, si mostra interessato a conoscere l’ambiente e a collaborare alla sua manutenzione.

Indipendentemente dallo specifico segmento, i turisti interessati al patrimonio naturale e culturale delle aree protette sembrano ricercare una vasta gamma di attrazioni e attività progettate per soddisfare esigenze diverse, si tratti di apprendimento, relax, svago, avventura o altro. All’interno delle suddette macro categorie sono, quindi, rinvenibili le seguenti motivazioni specifiche:

- *Educazione ambientale*: questo tipo di vacanza interessa soprattutto scuole, gruppi giovanili, campi WWF e così via. Si tratta quindi di un’utenza generalmente in età scolare, con una bassa disponibilità di spesa, interessata in modo particolare a soggiorni/itinerari tematici con *valenza educativa e didattica*.
- *Relax/Escursionismo*: non vi è in questo caso una vera e propria motivazione ambientale. Per questo segmento assume particolare importanza l’accessibilità rapida all’area, la gestione del traffico, i parcheggi, la presenza di strutture e servizi per il tempo libero (per esempio le aree pic-nic). Si tratta normalmente di fruitori locali (residenti a corto raggio o turisti in vacanza nel luogo per altre motivazioni) e che cercano un contatto con la natura semplicemente per rilassarsi e trascorrere parte del proprio tempo libero. *Costituisce generalmente dell’utenza che ha maggiore necessità di essere sensibilizzata al rispetto delle valenze ambientali*: indagini condotte sul campo hanno messo in luce che questa tipologia di fruitori è l’unica a sentire l’esigenza di strutture ed infrastrutture

piuttosto che di servizi e spesso non è nemmeno cosciente di essere all'interno di un'area protetta (Osti, G., 1993).

- *Sport/Avventura*: si tratta di un segmento che cerca un'interazione e un contatto dinamico con l'ambiente e che richiede la funzionalità di tutti i servizi connessi con l'esercizio delle propria attività. Anche in questo caso la sensibilità verso le valenze ambientali non è sempre presente: di fatto non è il "pregio" della risorsa naturale ad interessare questa tipologia di fruitori, ma l'utilizzo o la sfida della stessa ed è quindi utile un programma di informazione sulla compatibilità tra attività sportive e rispetto per l'ambiente, oltre che un'attenta gestione dei luoghi e dei periodi dell'anno in cui queste si svolgono. Di fatto anche gli sport apparentemente a basso impatto possono provocare danni all'ambiente protetto, data l'elevata fragilità che spesso caratterizza le risorse naturali (FNNPE, 1993; Migliorini *et al*, 1999);
- *Interesse scientifico*: si tratta di fruitori delle aree protette per motivi strettamente di studio e ricerca: Università, Istituti di ricerca ma anche Associazioni volontarie di studiosi ed appassionati. Costituisce un segmento che sceglie secondo parametri estremamente specifici di conformità tra le caratteristiche ambientali dell'area protetta e il proprio campo di studio. Rappresenta un segmento numericamente limitato e generalmente con una certa sensibilità al prezzo, ma del tutto coerente con le finalità di tutela dei parchi naturali.

Dato il peso che rivestono in termini di movimentazione di flussi turistici è opportuno considerare anche 2 ulteriori tipologie di fruitori per le aree protette, segmentati non in base a parametri motivazionali, ma socio-demografici:

- *turismo dei nuclei familiari*, particolarmente attento alla qualità ed al prezzo, esigente in termini di servizi ed alla ricerca di un equilibrio fra divertimento e sicurezza;

- *turismo della terza età* che apprezza in modo particolare le tradizioni e la tranquillità, ma allo stesso tempo è molto attento e sensibile alle condizioni di assistenza/sicurezza ed alle occasioni e momenti di socializzazione.

Al di là delle possibili segmentazioni, va tenuto presente come alla base della ricerca di forme di turismo che in maniera più o meno forte abbiano come sfondo l'esigenza, e quindi la richiesta, di un contatto diretto con la natura si collochi il nuovo modello di rapporto "uomo – ambiente naturale" già richiamato e che si caratterizza per la ricerca di un'esperienza di vita. La vacanza, quindi, non si limita ad essere un momento di distacco dal quotidiano, di relax e di svago, ma diviene l'opportunità per entrare in contatto con il contesto di vita della località di vacanza, anche attraverso la conoscenza e la partecipazione alle sue valenze ambientali. In questo senso le aree protette, soprattutto quando si connotano per risorse non solo naturali ma anche antropiche, divengono un importante strumento di veicolazione e trasmissione di questi valori, aumentando al contempo la propria attrattiva turistica.

La tendenza registrata nella crescente ricerca di contenuti ambientali da parte del turista ha portato, in questi ultimi anni, a parlare di *turismo* e di *tempo libero* in ambiti disciplinari simili. Si tratta, infatti, di argomenti che hanno sempre più dinamiche e problematiche analoghe. La crescente importanza dell'educazione ambientale, ad esempio, riguarda sia il turismo (ed in particolare quello di cui ci stiamo occupando) sia gli operatori del tempo libero. Anche la moderna museologia mostra grande interesse per il ruolo educativo di Parchi, acquari, giardini botanici e di tutte quelle 'realità didattiche' esterne ai musei tradizionali (Davis, 1999). Non di irrilevante importanza il fatto che si tratta di offerte facilmente proponibili a segmenti minori (ma anche in questo caso, che stanno acquistando un'importanza sempre maggiore) quali turismo scolastico o per anziani.

Un discorso a parte va fatto per il *turismo sociale*, comparto sempre più importante per il settore turistico che, tuttavia, non rappresenta un prodotto specifico, ma risulta trasversale rispetto agli altri settori. Il turismo sociale, infatti, non

rappresenta solo il comparto delle fasce deboli (anziani, portatori di *handicap*), ma, alla luce anche degli indirizzi dell'UE, è il turismo dei gruppi, delle associazioni non profit, anche culturali, dei Cral, etc. Tale segmento presenta delle notevoli prospettive di crescita e risulta interessante in quanto legato alla forma organizzativa dei gruppi, piuttosto che del turismo individuale, con maggiore capacità di programmazione dell'occupazione delle strutture ricettive.

3. Il prodotto turistico “Parchi Italiani”: alcuni dati di sintesi

Di seguito si analizzeranno alcuni dati che ci permettono di fotografare il segmento del turismo natura, oggi in grande crescita e con forti aspettative tra i residenti nelle aree protette e tra i turisti, e destinato ad incidere alla radice sulla qualità dell'offerta.

Sempre più sono, infatti, i potenziali turisti, prevalentemente stranieri, che, nello scegliere le località dove trascorrere le proprie vacanze, preferiscono quelle con condizioni ambientali valide. L'associazione americana per la conservazione del patrimonio naturalistico del pianeta, *Conservation International*, ha stimato che ogni anno un turista su cinque sceglie un viaggio-natura, con un incremento che varia dal 10% al 30% secondo le aree geografiche.

La finalità del presente focus, consiste proprio nell'individuare, oltre alle caratteristiche dei parchi naturali, chi sono i visitatori che li scelgono per godersi una vacanza, qual è il loro numero, da dove arrivano, informazioni essenziali per una corretta pianificazione strategica del turismo nelle aree protette che conduca ad un equilibrato sviluppo economico e territoriale.

Si è detto come questo sia un fenomeno di notevole valore, che per la sua natura composita è di difficile rilevabilità sia per quantità che per qualità. I dati ufficiali sottovalutano l'effettivo movimento del turismo natura sia per la mancanza di principi rigorosi e uniformi alla base della ripartizione delle località per tipologie di interesse turistico, sia per il fatto che gran parte delle presenze del turismo natura si

registrano in strutture “informali” che sfuggono ad ogni rilevamento (secondo case, agriturismi ecc.). Ecco quindi in primo luogo l’esigenza di delimitare l’ambito di rilevazione del turismo natura e stabilirne i criteri per studiare meglio il relativo movimento turistico.

Si evidenzia, innanzitutto, una difficoltà metodologica, già nella fase di reperimento dei dati, in quanto, data la scarsità di studi di mercato dettagliati sul turismo natura, si è fatto ricorso a fonti statistiche con finalità diverse⁵, incontrando una notevole difficoltà nella fase di elaborazione di dati spesso non confrontabili. Tuttavia, è stato necessario uno sforzo per arrivare a delineare una dimensione quantitativa del fenomeno, con i limiti del caso, su cui basare future strategie di sviluppo.

L'Italia è dotata di un sistema di Parchi, di aree protette, di oasi e di riserve di rilevante attrattiva turistica, che interessa oltre il 10% del territorio nazionale. Il prodotto turistico italiano basato sulle sue risorse naturali non può prescindere dall’associazione con il patrimonio culturale, da quella identità che si estrinseca offrendo al turista la propria caratteristica di vita quotidiana, con la gastronomia e l’ospitalità, e non può essere paragonato a situazioni ambientali come i parchi di Yellowstone o Yosemite, dove l’aspetto naturalistico assume una prevalenza assoluta su ogni altro elemento che possa interessare la domanda turistica.

Parlare di turismo nei parchi significa parlare di turismo legato ai territori dei parchi. La problematica consiste nel fatto che i parchi hanno perimetrazioni e confini che spesso non coincidono con i confini comunali. E, dunque, risulta difficile identificare e isolare, da un punto di vista statistico, i dati relativi al solo territorio tutelato. Spesso nelle indagini sul turismo nei parchi si tende infatti ad utilizzare dati che sono relativi ai comuni compresi nei parchi, con il paradosso che se un comune è anche solo lambito da un parco, la sua dotazione infrastrutturale, insediativa e della

⁵ Tra le fonti statistiche prese in esame si citano, in particolare, le banche dati ISTAT, gli annuari del turismo del Touring Club Italiano, i rapporti della Mercury, gli studi turistici del Ciset e studi più specifici incentrati sul turismo nei parchi come i rapporti del Settore Turismo e Parchi del CTS, di Federparchi e di Compagnia dei Parchi.

popolazione rientra nei valori complessivi. Il primo sforzo da compiere, dunque, per poter identificare correttamente il fenomeno del turismo nei parchi nazionali e regionali, è quello di individuare e isolare esattamente il territorio circoscritto dai parchi e su quelle specifiche aree individuare e mappare i dati statistici specifici (popolazione, abitazioni, imprese, ecc.). Si tratta di una ridefinizione dei dati statistici legati ai parchi, ovvero una loro più puntuale definizione, per meglio evidenziare le specificità insediative e le capacità turistiche – domanda ed offerta – dei territori tutelati.

Ovviamente il sistema dei parchi e delle aree protette non è avulso dal territorio più vasto che lo ospita. Pertanto a fianco delle elaborazioni specifiche sul solo territorio tutelato, definito “netto”, vengono sempre evidenziati i dati relativi all’area vasta, o come è stata definita nelle tabelle “lorda”, che comprende tutto il territorio dei comuni compresi e toccati dai confini dei parchi.

Pertanto, allo scopo di differenziare la lettura e puntualizzare i dati relativamente alle sole aree parco perimetrata, nelle analisi successive si farà riferimento a due ordini di grandezze⁶:

- l’area parco netta (regionale o nazionale): si tratta dell’area parco interna all’area perimetrata e riguarda esclusivamente le porzioni di territorio comunale che sono inserite all’interno dei confini dei parchi;
- l’area parco lorda (regionale o nazionale): si tratta delle aree interne ed esterne alle aree perimetrata, ma ricomprese all’interno dei confini comunali dei comuni interessati dai parchi.

In base a queste analisi e a questa ridefinizione statistica, il turismo nei parchi nazionali e regionali in Italia può contare su un universo così composto (Compagnia dei Parchi, 2004):

- 504 comuni coinvolti nei 22 parchi nazionali,

⁶ Per un approfondimento sui concetti di area “netta” e “lorda” si veda “Terzo rapporto sul turismo dei parchi” di Compagnia dei parchi, 2004

- altri 819 comuni inseriti nei 105 parchi regionali;
- per un totale pari a 1.309 comuni, pari al 16,2% dei comuni italiani, collocati in 80 delle 103 province;
- la superficie territoriale complessiva protetta “netta” è pari al 10,8% del totale nazionale;
- la superficie “lorda” è pari al 24% del totale nazionale;
- la popolazione residente nell’area “netta” è pari al 7,7% del totale nazionale;
- la popolazione residente nell’area “lorda” è pari al 23,7% del totale nazionale.

Dunque il “*Sistema Parco*”, parzialmente o integralmente, dialoga con quasi un quarto dei cittadini italiani.

3.1. La domanda di turismo nei parchi

Gli scenari in cui il turismo si sviluppa sono andati negli ultimi tempi rapidamente evolvendosi e tale incessante processo è tuttora in atto. Basti pensare alla globalizzazione dei mercati, conseguente all’abbattimento delle barriere politiche, economiche e monetarie che hanno fatto del turismo uno strumento vitale per lo sviluppo economico, culturale e sociale di ogni Paese.

Tale nuova situazione ha reso evidente la necessità di individuare un sistema comune di principi di valutazione del fenomeno che consenta di misurare, di identificare e di comparare sia il turismo tra i paesi sia quello che si sviluppa all’interno di un paese. In un contesto internazionale, dove le frontiere assumono sempre meno significato, il vero target degli anni 2000 non è più il Paese di destinazione, ma il prodotto turistico proposto.

Una classificazione importante distingue il turismo secondo il tipo di località dove la vacanza è goduta. La convenzione ENIT-ISTAT⁷ per l'uso dei microdati già codificati consente, infatti, di oltrepassare il primo livello di segmentazione costituito dalle nazionalità dei turisti, per definire le tipologie domandate, attraverso l'attribuzione di una *tipologia prevalente della località*, secondo la classificazione costituita dai seguenti 10 segmenti:

1. **Parchi e Natura**
2. Grandi Città d'Arte
3. Culturale
4. Balneare
5. Lago
6. Commerciale
7. Montagna
8. Termale
9. Centro tipico-enogastronomico
10. Religione

L'Osservatorio Permanente costituito dagli Uffici ENIT nel mondo ha permesso di rilevare la forte crescita del turismo natura per cui, nella stesura della classificazione delle tipologie prevalenti delle località turistiche, è stata data rilevanza al segmento Parchi e Natura.

Dal punto di vista turistico il sistema aree protette in Italia al 2004 può contare, in sintesi, su una domanda così articolata:

⁷ La base delle statistiche sul movimento turistico, alberghiero e complementare, rilevato in Italia è rappresentato dai 543 modelli CTT1 compilati mensilmente dalle Organizzazioni Turistiche periferiche, il cui rigoroso iter inizia con la registrazione all'arrivo dei clienti dei loro dati essenziali e si completa con il computo degli arrivi e delle presenze secondo la nazionalità di provenienza e la tipologia di alloggio.

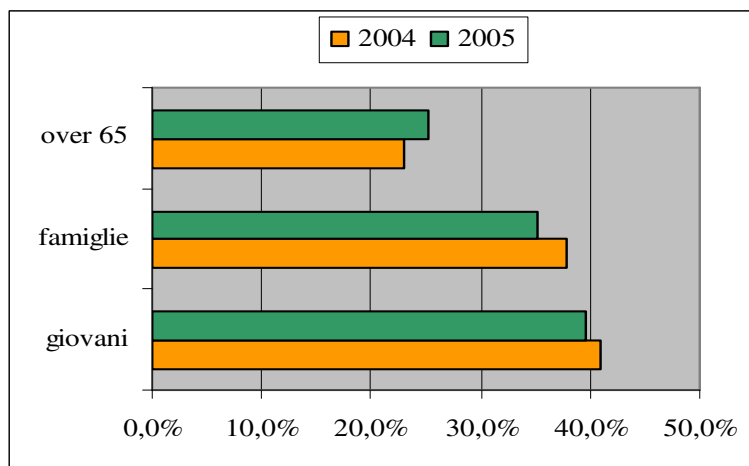
- 309 milioni di presenze nelle aree parco “lorde” regionali e nazionali, su un totale di 1.066 milioni di presenze turistiche a livello nazionale, pari al 28,9% del totale nazionale;
- 156 milioni di presenze nelle sole aree parco (presenze “nette”), pari al 14,7% sul totale nazionale.

In sostanza le aree parco nazionali e regionali intese in senso allargato a tutto il territorio dei comuni coinvolti, catturano o aiutano a catturare oltre un quarto delle presenze turistiche a livello nazionale. Depurando questo dato dalle aree non comprese all’interno dei confini, si può affermare che *il 15% circa delle presenze turistiche in Italia dipendono direttamente da una domanda legata al turismo delle aree naturali protette*. Si tratta di 15 giornate turistiche ogni 100.

Profilo del turista tipo

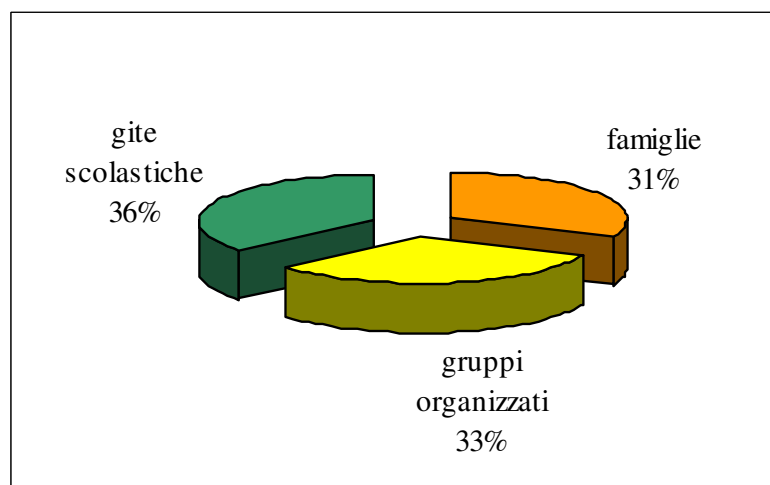
Volendo ora passare a delineare un *identikit* del visitatore dei parchi risulta che il turismo natura è il *turismo per tutti* (Figura 4): più sensibili i “giovani” (39,5%), in diminuzione rispetto al 2004 dello 0,8%, seguiti dalle “famiglie” (35,2%), con un valore di poco inferiore a quello rilevato lo scorso anno, e dagli “over 65” (25,3%), con due punti in più rispetto al valore del 2004. Non ci sono invece sostanziali differenze rispetto alla **tipologia organizzativa** (Figura 5).

FIGURA 4 - TARGET TURISTI NATURA



Fonte: elaborazione dati Ecotur 2005

FIGURA 5 - TIPOLOGIA ORGANIZZATIVA



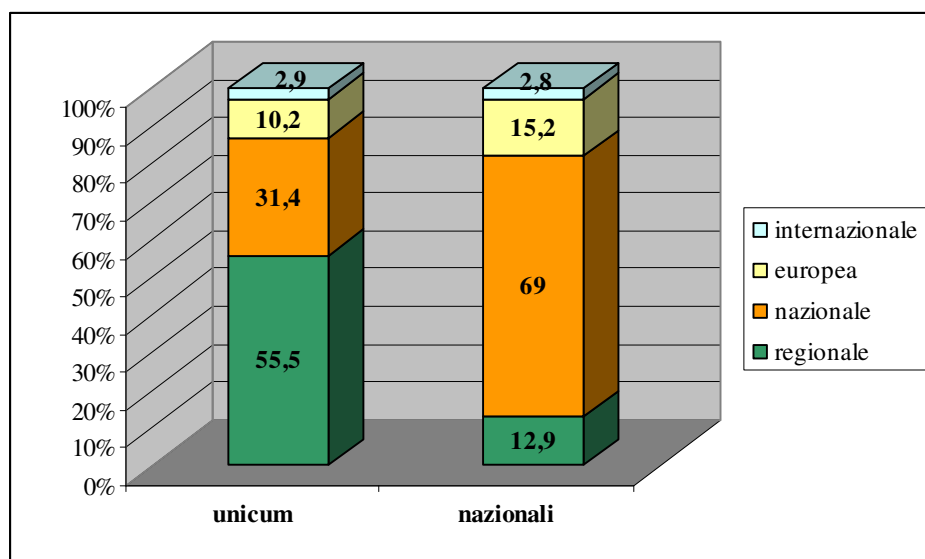
Fonte: elaborazione dati Ecotur 2005

Per ciò che concerne la **provenienza dei turisti**, questa è in misura preponderante regionale (55,5%), nazionale per il 31,4%, europea per il 10,2% e internazionale per il 2,9%. Tra i principali paesi di provenienza europea troviamo in

prima posizione la Germania, seguita da Francia, Regno Unito, Svizzera ed Austria, mentre per i paesi extra-europei USA, Polonia, Giappone, Russia, Cina, Canada, Australia e Brasile.

Un'analisi più in profondità ci permette di evidenziare una distinzione nei valori tra parchi nazionali e parchi regionali/riserve naturali e marine. In particolare, nei parchi nazionali la provenienza è solo per il 13% regionale, mentre per il 69% nazionale, per il 15,2% è europea e per il 2,8% è del resto del mondo. Tale diversità di valori può essere spiegata rispetto alla maggiore notorietà e visibilità dei parchi nazionali fuori dagli ambiti prettamente regionali.

FIGURA 6 - PROVENIENZA - ARRE PROTETTE E PARCHI NAZIONALI

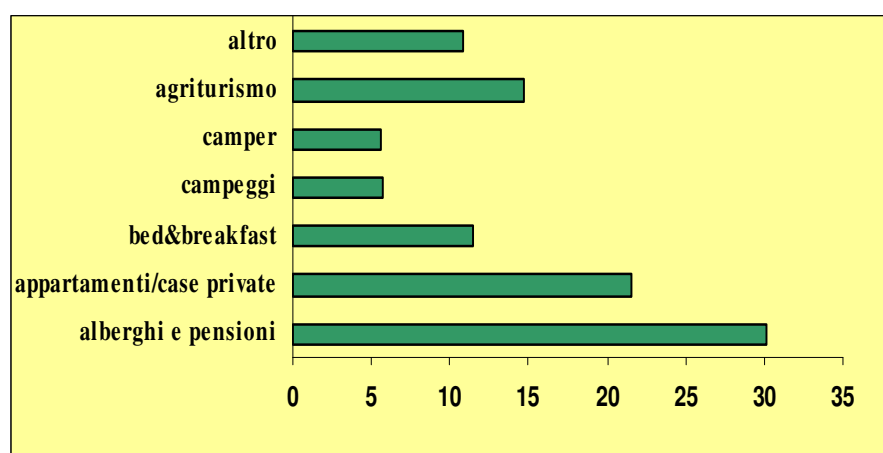


Fonte: elaborazione dati Ecotur e CTS, 2005

Per quanto concerne le **strutture ricettive**, gli alberghi e le pensioni rappresentano la soluzione preferita (30,1%), anche se il valore è in continua diminuzione rispetto a quelli degli anni precedenti. Seguono a una certa distanza gli appartamenti/case private (21,6%), e questo mette in evidenza il forte peso di tale componente ricettiva non ufficiale ponendo, nel contempo, il problema della sua misurazione non solo dal punto di vista degli arrivi e delle presenze, ma anche sotto

l'aspetto degli effetti di attivazione della spesa turistica generata da tale componente all'interno dei parchi o distribuita fuori dal loro territorio; seguono gli agriturismi (14,7%), i bed&breakfast (11,5%), le foresterie, rifugi, bivacchi, ostelli, centri didattici, raggruppati sotto la voce "altro" (10,8%), i campeggi (5,7%) ed, infine, i camper (5,6%).

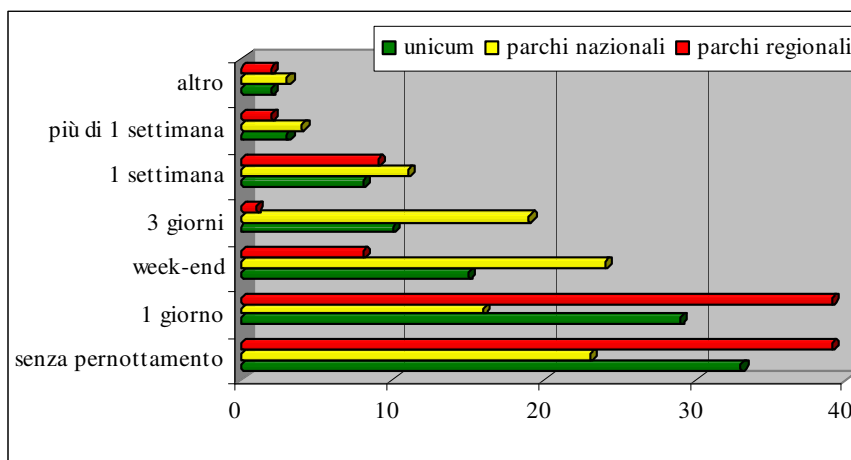
FIGURA 7 - STRUTTURE RICETTIVE UTILIZZATE – VALORE %



Fonte: elaborazione dati Ecotur 2005

Per ciò che riguarda il **tempo di permanenza** nelle aree protette prese come un "unicum", l'analisi mette in evidenza che il "senza pernottamento" costituisce la categoria più frequente con il 33%, seguita da "un giorno" con il 29%, dal "weekend" con il 15%, per finire ad "una settimana" con l'8%. Si evidenzia, tuttavia, un notevole scostamento di valori tra l'analisi riferita ai parchi nazionali ed ai parchi regionali (Figura 8).

FIGURA 8 - TEMPO DI PERMANENZA NELLE AREE PROTETTE



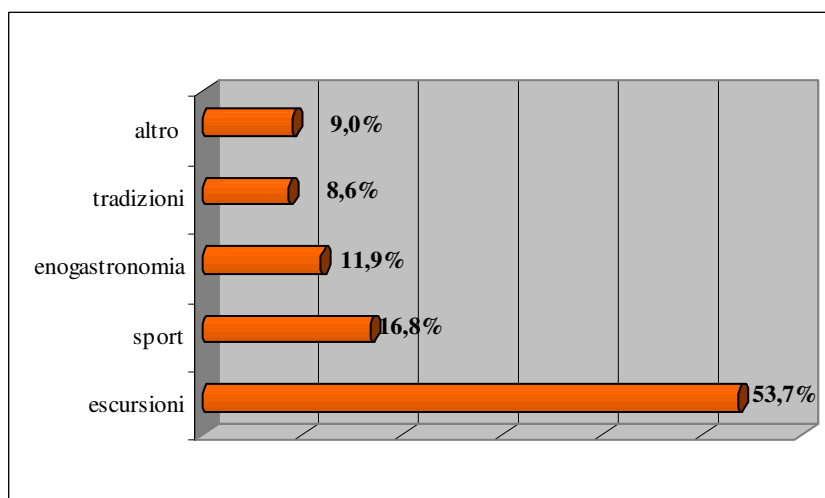
Fonte: elaborazione dati Ecotur e CTS, 2005

Il *week-end* rappresenta il tempo di permanenza più frequente (24%) se conduciamo l'analisi in riferimento ai soli parchi nazionali, seguiti da “senza pernottamento” con il 23%, da “3 giorni” con il 19%, “1 giorno” con il 16%, “1 settimana” con l'11% e da “più di 1 settimana” con il 4%. Se facciamo invece riferimento ai parchi regionali osserviamo che i frequentatori sono equamente divisi tra coloro che pernottano “1 giorno” e coloro che visitano i parchi regionali durante una escursione giornaliera (38%); segue chi decide di fermarsi “1 settimana” con il 9% e un *week-end* con l'8%. Tale diversità di risultati è spiegabile probabilmente facendo riferimento alla maggiore provenienza extra-regionale dei visitatori dei parchi nazionali rispetto ai regionali (Figura 6), per cui una volta raggiunta la destinazione vi permangono più a lungo.

Infine, i visitatori che vogliono godere dei parchi svolgono durante la loro permanenza varie **attività**, preferendo, in primo luogo, l'escursionismo con un indice di gradimento del 53,7%; praticare attività sportive (mountain bike, trekking, equitazione, birdwatching, sci e climbing) con il 16,8%; godere dei sapori, dei profumi e degli aromi dei prodotti tipici dell'enogastronomia con l'11,9%; riscoprire

le antiche tradizioni con l'8,6%; e "altro", insieme di attività che sono possibili perché connaturate con il tipo di ambiente naturale al quale si combinano, tra cui attività didattiche, educative, ricreative, nautiche ecc., con il 9,0%.

FIGURA 9 - ATTIVITÀ PREFERITE DAI TURISTI NELLE AREE PROTETTE



Fonte: elaborazione dati Ecotur 2005

La domanda organizzata nazionale ed estera

L'andamento dei flussi turistici in generale, e di quelli del turismo natura in particolare, rappresentano un efficace indicatore del livello e della continuità di attenzione delle problematiche del turismo natura. Anche l'offerta di pacchetti turistici da parte dei *tour operator* nazionali ed internazionali può rappresentare un valido indicatore. Questo al fine di studiare e di segnalare le possibili linee di sviluppo future del fenomeno turistico natura, per fare, cioè, delle previsioni realistiche ed utili per analizzare il comportamento di quei soggetti strategici nella filiera turistica che possono concretamente influire quantitativamente e

qualitativamente sull'offerta di pacchetti turistici natura e, quindi, sui relativi flussi turistici: i *tour operator (TO)*⁸.

I TO, che ricoprono un ruolo strategico tra il turista e la vacanza in quanto agiscono sia come “venditori” sia come “clienti” delle destinazioni e delle strutture turistiche, possono costituire i soggetti maggiormente preposti a promuovere una differenziazione delle destinazioni, un riequilibrio dei flussi turistici, un'ospitalità più varia, integrata e rispettosa dell'ambiente.

In altre parole la loro posizione li rende adatti a svolgere un ruolo di stimolo e di promozione verso forme di turismo non aggressive, specialmente mediante:

- la domanda di destinazioni ad elevata qualità ambientale;
- l'offerta nuova e differenziata di viaggi e vacanze, attraverso la produzione di pacchetti che sono il risultato sia di indagini volte a definire il *target* potenziale cui ci si vuole rivolgere, sia di una attenta conoscenza dei luoghi della loro storia, dei loro aspetti ambientali e territoriali;
- una politica dei prezzi, dato che i servizi ecocompatibili implicano alcune spese aggiuntive a breve, ma anche notevoli forme di risparmio a lungo termine. Importanti indagini di mercato hanno indicato una maggiore disponibilità a pagare da parte dei turisti fin al 10-15% per viaggi che garantiscano una qualità ambientale.

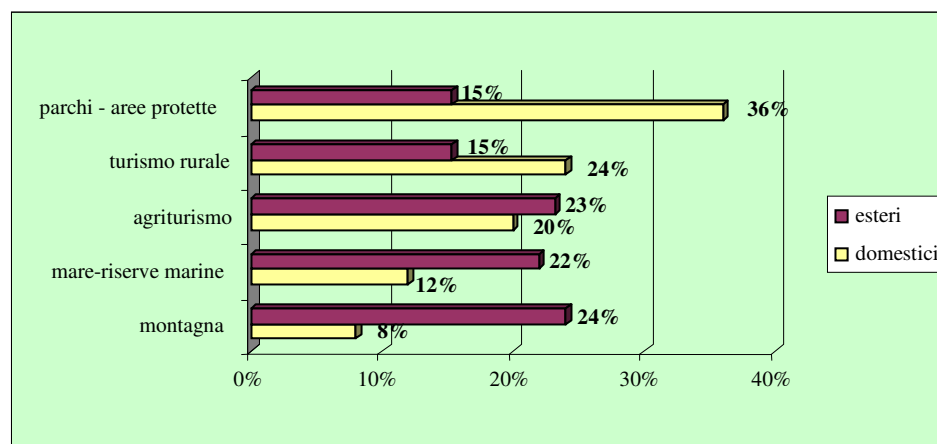
Sempre più numerosi sono gli operatori turistici che organizzano e vendono viaggi, anche limitati a 12-15 persone, che propongono sia itinerari di scoperta degli ambienti naturali, della fauna e della flora, sia incontri con gli abitanti dei luoghi visitati.

L'analisi dei dati del questionario proposto ai *tour operator* dall'Osservatorio permanente sul turismo natura⁹ evidenzia una loro particolare sensibilità verso il turismo natura e le sue problematiche.

⁸ Per approfondimenti sulle caratteristiche del *tour operating* si veda Della Corte, 2004.

Alla prima domanda “Cosa si intende per turismo natura?” la risposta degli operatori, sia domestici che esteri, non è stata univoca. In particolare, i TO domestici fanno riferimento al segmento “parchi-aree protette” come prima risposta (36%), mentre gli operatori esteri riconoscono principalmente un turismo rivolto alla “montagna” (22%). Seguono il “turismo rurale”, con il 24% per i domestici e 15,4% per gli esteri, l’agriturismo con, rispettivamente, il 20 e 23,2%, ed il “mare-riserve marine” con il 12 e 22%. Tale situazione mette in luce una certa confusione e rimarca la necessità di procedere alla ricerca della individuazione di un sistema di principi di valutazione del fenomeno che consenta di identificare e di comparare, anche a livello internazionale, sia il turismo natura che si sviluppa tra i singoli paesi, sia quello che si sviluppa all’interno di uno stesso paese.

FIGURA 10 - COS'È IL TURISMO NATURA



Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

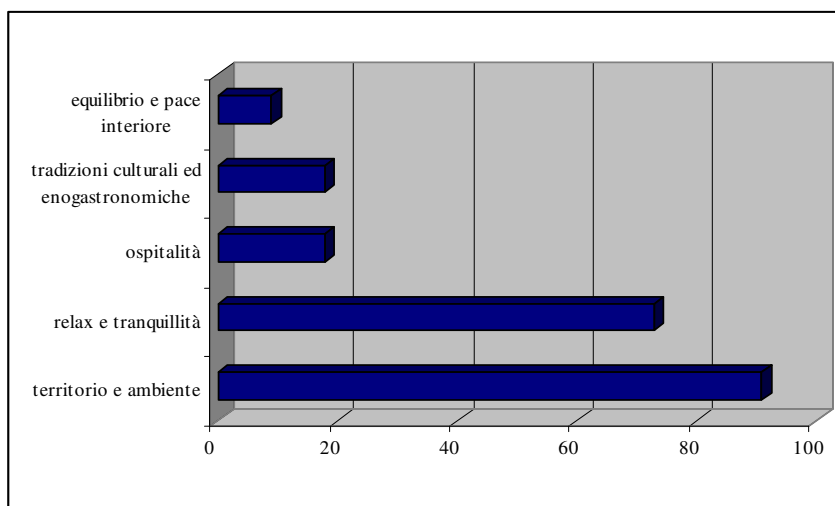
Dall’analisi emerge che il 92% dei T.O. intervistati hanno inserito nei loro cataloghi pacchetti turistici incentrati in un modo più o meno diretto sul turismo

⁹L’Osservatorio Permanente Turismo Natura nasce nel 2003 quale strumento funzionale alla realizzazione di studi specifici e di indagini sul turismo natura. I dati presentati rappresentano una anticipazione del 4° Rapporto Nazionale sul Turismo Natura, in corso di elaborazione, curato dal Comitato Tecnico Scientifico di Ecotur e formato dall’Enit, dall’Università dell’Aquila (Corso di Laurea in Economia e Gestione dei Servizi Turistici di Sulmona) e dall’Istat.

natura. Oltre il 60% addirittura in misura maggiore rispetto al catalogo precedente. Tale comportamento è la conseguenza dell'aumento della domanda organizzata del segmento Parchi e Natura sia sul mercato nazionale che sui principali mercati esteri (principalmente inglese e tedesco).

Tra le **motivazioni** che spingono i turisti a scegliere una vacanza a contatto con la natura, secondo i tour operator nazionali (i T.O. potevano esprimere più indicazioni), prevale il *"territorio e l'ambiente"* che raggiunge, in una scala ideale pari a 100, il 91% delle preferenze, seguito da *"relax e tranquillità"* (73%), da *"ospitalità"* e *"conoscenza delle tradizioni culturali, folcloristiche ed enogastronomiche"*, a pari merito con il 18% e, infine, dal bisogno di ritrovare *"equilibrio e pace interiori"* con il 9%.

FIGURA 11 – MOTIVAZIONI PRINCIPALI DEI TURISTI NAZIONALI

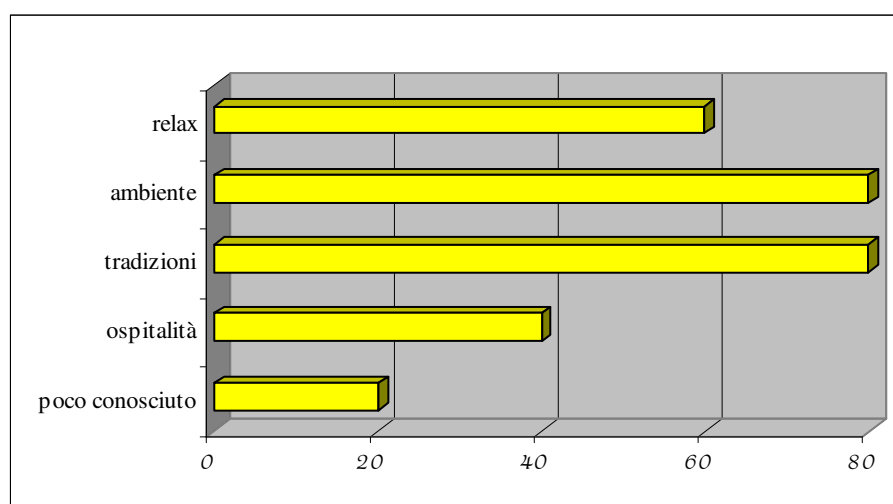


Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

Per quanto riguarda gli esteri, i motivi che portano i turisti a scegliere il turismo natura per le loro vacanze sono da ricercare nel “conoscere le tradizioni culturali, folcloristiche, enogastronomiche” e nel “territorio, ambiente” che raggiungono, in una scala di riferimento ideale pari a 100, ciascuna 80 indicazioni,

seguiti dal “relax, tranquillità” con 60 indicazioni, dall’“ospitalità, disponibilità della gente del luogo” con 40 indicazioni e con 20 indicazioni dal “poco conosciuto, difficile da raggiungere”. Il basso livello di quest’ultima ci dà un’ulteriore indicazione su quanto il turismo natura sia un segmento di mercato conosciuto, privo di ostacoli di sorta nel raggiungimento della destinazione dove poterlo fruire.

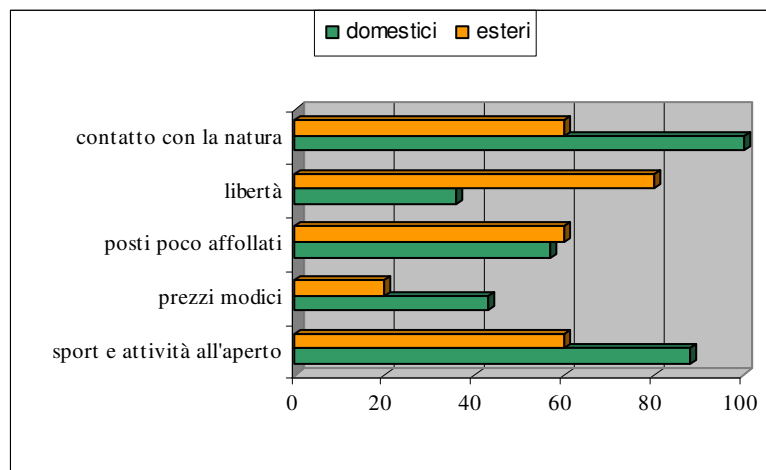
FIGURA 12 - MOTIVAZIONI PRINCIPALI DEI TURISTI STRANIERI



Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

In riferimento alle aspettative di coloro che scelgono il turismo natura i T.O. domestici hanno evidenziato innanzitutto il desiderio di “vivere a contatto con la natura”, mentre per i T.O. esteri la motivazione principale è il “desiderio di libertà”. Seguono, per entrambi, la possibilità di “praticare sport e attività all’aria aperta”, con, in ordine di importanza, *mountain bike*, *trekking*, equitazione, *birdwatching*, lo sci, il parapendio, il *caving* e il climbing; la possibilità di frequentare luoghi poco affollati ed, infine, la possibilità di usufruire di “prezzi modici”.

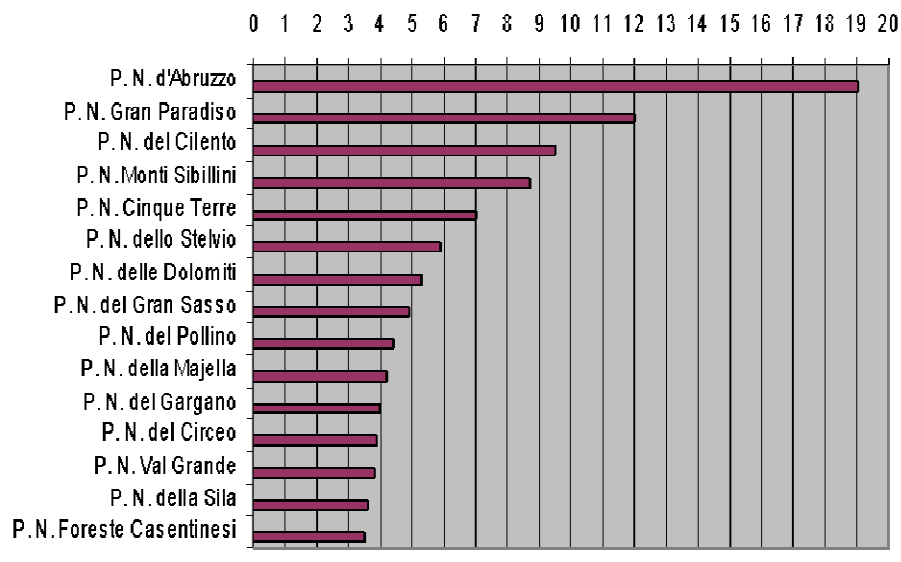
FIGURA 13 - ASPETTATIVE DI CHI PRATICA IL TURISMO NATURA



Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

Il turista domestico non richiede specificatamente il “prodotto parchi” nel 54% dei casi, mentre lo richiede per la parte restante. Tale situazione è manifestazione di un problema relativo alla comunicazione ed informazione sul turismo natura. In ogni caso, tra i parchi nazionali più richiesti troviamo al primo posto il Parco Nazionale d'Abruzzo, seguito dal Gran Paradiso, dal Cilento, dai Monti Sibillini, dalle Cinqueterre, dallo Stelvio, dalle Dolomiti, dal Gran Sasso, dal Pollini, dalla Majella, dal Gargano, dal Circeo, dal Val Grande, dalla Sila e, infine, dalle Foreste Casentinesi.

FIGURA 14 - PARCHI NAZIONALI PIÙ RICHIESTI SECONDO I TO NAZIONALI
– ANNO 2005 VAL %



Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

Per quanto concerne i TO esteri, il 41% dei T.O. intervistati affermano che i propri clienti richiedono espressamente il prodotto parchi. La graduatoria delle preferenze regionali vede al primo posto l'Umbria con il 9%, seguita dalla Toscana con l'8% ed al terzo posto l'Abruzzo e il Veneto (7%). Seguono in 5° posizione la Liguria, la Lombardia, la Puglia e la Sicilia. Al nono posto si piazzano le seguenti regioni: Basilicata, Calabria, Emilia e Romagna, Friuli V. G., Marche, Piemonte, Sardegna, Trentino A. A. e Valle d'Aosta. In fine Lazio e Campania (3%) e Molise (2%).

TABELLA 1 – REGIONE PREFERITE PER IL TURISMO NEI PARCHI

REGIONE	PREFERENZA
Umbria	9%
Toscana	8%
Veneto	7%
Abruzzo	7%
Lombardia	5%
Liguria	5%
Puglia	5%
Sicilia	5%
Piemonte	4%
Valle d'Aosta	4%
Trentino A.A.	4%
Feiuli V.G.	4%
Emilia Romagna	4%
Marche	4%
Basilicata	4%
Calabria	4%
Sardegna	4%
Lazio	3%
Campania	3%
Molise	2%

Fonte: elaborazione dati ENIT, 2005

Infine, si rileva quanto emerso sui punti di forza e quelli di debolezza del prodotto natura-parchi. Tra le valutazioni a sostegno del prodotto turistico, l'argomento che ha riscosso più consensi è stato quello della bellezza della natura (40%), con un 5% che ha espressamente indicato i colori delle diverse stagioni e un altro 5%, le montagne. Al secondo posto la sensazione di pace, silenzio e relax che ha riscosso il 30% di preferenze, seguito dalla possibilità di svolgere attività all'aria aperta (20%), con un 5% che ha specificatamente segnalato le passeggiate a piedi. L'ultimo elemento positivo è la possibilità di ammirare gli animali nel loro ambiente naturale (10%).

I punti di debolezza dell'offerta natura-parchi sono stati individuati principalmente nei seguenti tre:

- l'organizzazione, che comprende la carenza della sentieristica, dei servizi igienici, dei ristoranti, delle mappe e della proposta di attività da svolgere (67%);
- la scarsa conoscenza del prodotto e la mancanza di informazioni (22%);
- i prezzi particolarmente elevati nei periodi di alta stagione (11%).

FIGURA 15 – PUNTI DI FORZA E DEBOLEZZA DEL PRODOTTO PARCHI



Fonte: elaborazione dati ENIT e CTS, 2005

2.2 L'offerta ricettiva nei parchi

L'offerta ricettiva¹⁰ nei parchi al 2001 si presenta così articolata:

- 3,6 milioni di posti letto nelle aree parco “lorde” regionali e nazionali, su un totale di 14,2 milioni di posti letto a livello nazionale, pari al 25,6% del totale nazionale;
- 1,8 milioni di posti letto nelle aree parco “nette”, pari al 12,6% sul totale nazionale;
- 683 mila posti letto nelle aree parco “nette” nazionali, pari al 4,8% del totale dei posti letto nazionali;
- 1,3 milioni di posti letto nelle aree parco “nette” regionali, pari al 9,4% del totale nazionale.

Il primo dato che emerge da questa lettura, soprattutto se messo in confronto con il sistema della domanda, è che l'offerta ricettiva nei parchi con il 25,6% posti letto nazionali risponde ad una domanda pari al 27,4%. In sostanza, i parchi non solo sono in grado di attirare e catturare domanda turistica, ma si presentano sul mercato con un'offerta ricettiva che sostiene uno scarto di due punti percentuali.

¹⁰ Per offerta ricettiva si intende la somma delle strutture ricettive ufficiale e delle abitazioni per vacanza disponibili nell'area parco. I dati sul sistema allargato degli appartamenti per vacanza sono disponibili in “Il turismo italiano negli appartamenti – Primo rapporto 2005”, Mercury, Firenze, 2005, cap. II e III – a cura di R. Gambassi.

TABELLA 2 - PRESENZA E RICETTIVITÀ TOTALE NELLE AREE PARCO¹¹ - 2001

Parchi	<i>Posti letto strutture ufficiali</i>	<i>Presenze strutture ufficiale</i>	<i>Letti case vacanze</i>	<i>Presenze case vacanze</i>	<i>Posti letto TOTALI</i>	<i>Presenze TOTALI</i>
NETTI REGIONALI	485.349	51.264.663	854.904	66.531.239	1.340.253	117.795.957
LORDI REGIONALI	831.424	87.516.084	1.903.880	143.055.352	2.735.304	230.571.437
NETTI NAZIONALI	199.099	13.164.903	484.283	30.661.993	683.382	43.826.896
LORDI NAZIONALI	341.065	22.474.365	1.078.503	65.929.309	1.419.568	88.403.674
NETTI TOTALE	678.261	63.897.544	1.112.174	91.555.912	1.790.436	155.453.456
LORDI TOTALE	1.161.890	109.082.211	2.476.824	196.863.201	3.638.714	305.945.412
ITALIA	4.003.118	346.152.086	10.210.103	770.897.747	14.213.221	1.117.049.833
NAZIONALI NETTI/ITALIA	5%	3,8%	4,7%	4%	4,8%	3,9%
REGIONALI NETTI/ITALIA	16,9%	18,5%	10,9%	11,9%	12,6%	13,9%
NAZIONALI/PARCHI	29,4	20,6%	43,5%	33,5%	38,2%	28,2%
REGIONALI/PARCHI	71,6%	80,2%	76,9%	72,7%	7,9%	75,8%

Fonte: elaborazione dati Compagnia de Parchi, 2005 - TCI, 2002

TABELLA 3 - DOMANDA ED OFFERTA TURISTICA NEI PARCHI E CONFRONTO CON I DATI NAZIONALI – 2001

Parchi	<i>Posti letto TOTALI</i>	<i>% posti letto/Italia</i>	<i>Presenze TOTALI</i>	<i>% presenze/Italia</i>	<i>Utilizzo delle strutture (presenze per posto letto)</i>
NETTI REGIONALI	1.340.253	9,4	117.795.957	10,5	88
LORDI REGIONALI	2.735.304	19,2	230.571.437	20,6	84
NETTI NAZIONALI	683.382	4,8	43.826.896	3,9	64
LORDI NAZIONALI	1.419.568	10,0	88.403.674	7,9	62
NETTI TOTALE	1.790.436	14,2	155.453.456	14,5	80
LORDI TOTALE	3.638.714	29,2	305.945.412	28,6	77
ITALIA	14.213.221	100,0	1.117.049.833	100,0	79

Fonte: elaborazione dati Compagnia de Parchi, CTS e Rapporto Mercury, 2005

¹¹ Giova ricordare che l’inserimento di 14 comuni sia nei parchi nazionali che in quelli regionali crea qualche problema nella lettura delle tabelle, correttamente stimate in base a questa classificazione, e attente a non duplicare l’effetto di ognuno di questi comuni nella determinazione dei totali e degli indici di composizione.

Se si scompongo i dati relativi a questi flussi, si può osservare che:

- i parchi “lordi” sono in grado di attivare il 31,5% delle presenze nelle strutture turistico-ricettive a livello nazionale, a fronte di un’attivazione di presenze nelle seconde case pari al 25,5%; ciò significa che il sistema dell’offerta ricettiva nei parchi e nelle aree preparco è un sistema strategico per la promozione turistica legato alla natura;
- se si considerano solo i parchi “netti”, ovvero il solo territorio circoscritto dai confini dei parchi, l’offerta ricettiva ufficiale è in grado di rispondere al 18,5% della domanda turistica che utilizza strutture ricettive ufficiali a livello nazionale, mentre il sistema delle seconde case nei parchi risponde solo all’11,9% della domanda di turismo nazionale nelle seconde case; questo dato è segno di un ruolo ancora più strategico dell’offerta ricettiva organizzata all’interno delle aree parco, contro l’utilizzo diffuso e pervasivo delle seconde case per vacanza;
- il rapporto tra presenze nei parchi nazionali e nei parchi regionali evidenzia le differenze strutturali che connotano le due tipologie di area protetta. Per valutare correttamente tale dato, infatti, occorre precisare che il numero di esercizi pubblici è quattro volte superiore nei parchi regionali rispetto ai parchi nazionali. Va altresì sottolineato che, rispetto al numero di residenti (1,6% su totale Italia nei parchi nazionali rispetto al 6% dei regionali), nei parchi nazionali risulta percentualmente più alto il numero dei posti letto per abitante;
- si evidenzia una differenza sostanziale e strutturale dei parchi regionali e nazionali nella capacità di rispondere con una offerta strutturata alla domanda ricettiva; rispetto al dato medio nazionale che vede un utilizzo complessivo di 79 giornate per posto letto nelle strutture ricettive e nelle seconde case per vacanza, i parchi nazionali esprimono un valore pari a 64 giornate per posto letto (vincoli, ambientali, deantropizzazione, ecc.) mentre

i parchi regionali esprimono 88 giornate per posto letto nei parchi regionali “netti”;

- si evidenzia che la media italiana di 79 giornate per posto letto si differenzia tra i 76 giorni per posto letto nelle seconde case e gli 86 nelle strutture ricettive ufficiali;
- le stesse medie applicate ai soli parchi nazionali sono pari a 61-63 giornate nelle seconde case e 66 giornate nelle strutture ricettive;
- i parchi regionali utilizzano le strutture ricettive ufficiali e non ufficiali, dalle 75 giornate per posto letto nelle seconde case alle 105 giornate per posto letto nelle strutture ufficiali.

E’ particolarmente interessante mettere in relazione alcune grandezze, al fine di identificare con ancora maggiore precisione (pur con un certo margine di variabilità dovuto al procedimento di stima) cosa significa parlare di turismo nei parchi.

Dal punto di vista territoriale il sistema dei parchi nazionali e regionali rappresenta una superficie di 32,6 mila kmq, pari al 10,8% della superficie territoriale nazionale. Tuttavia, l’area di influenza dei parchi, che comprende tutte le superfici dei comuni compresi anche in minima parte dalle perimetrazioni dei parchi, sale al 24% e dunque evidenzia come ben un quarto del territorio italiano sia comunque interessato dal turismo nei parchi naturali.

I dati presentati evidenziano che i parchi regionali costituiscono delle realtà turistiche maggiormente attive e, per certi versi, consolidate rispetto ai parchi nazionali. Questo fatto può essere ascritto ad alcuni fattori:

- i parchi nazionali sono nati come disegno di tutela del territorio, prima, e poi come strumento di valorizzazione del territorio, in zone a bassa infrastrutturazione turistica, nelle quali in questi anni per ovvi motivi si è intervenuti in maniera contenuta;

- i parchi regionali sono nati nella maggior parte dei casi attraverso una perimetrazione di aree non solo già infrastrutturate, ma anche di aree nelle quali si è riusciti a sfruttare maggiormente la dotazione esistente al fine di promuovere e valorizzare le capacità intrinseche del territorio.

Tuttavia, si segnala come proprio il sistema dei parchi nazionali possa essere maggiormente legato al turismo e possa consolidare una situazione di maggiore sostenibilità insediativa, economica e sociale. E' ovvio che tali potenzialità e sviluppo si potranno avere in presenza di specifiche e adeguate strategie di promozione, valorizzazione e investimento a supporto di una maggiore utilizzazione delle dotazioni presenti, oggi sottoutilizzate.

Il 2004 presenta una crescita complessiva dei posti letto, sia a livello nazionale che nelle aree parco, le quali con un dinamica maggiore, segno di una forte vitalità del settore in queste zone, e quindi della capacità del sistema dell'offerta di rispondere alla domanda turistica.

TABELLA 4 OFFERTA NELLE AREE PARCO – 2004

<i>Parchi</i>	<i>Letti esercizi albergh.</i>	<i>Presenze esercizi albergh.</i>	<i>Letti esercizi complem.</i>	<i>Presenze esercizi complem.</i>	<i>Letti ufficiali</i>
NETTI TOTALE	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	707.819
LORDI TOTALE	570.303	76.089.990	642.221	33.185.937	1.212.524
ITALIA	1.969.495	225.919.000	2.189.126	110.924.000	4.158.621

<i>Parchi</i>	<i>Presenze ufficiali</i>	<i>Letti case vacanze</i>	<i>Presenze case vacanze</i>	<i>Posti letto TOTALI</i>	<i>Presenze TOTALI</i>
NETTI TOTALE	63.961.442	1.138.867	92.837.695	1.846.686	156.799.137
LORDI TOTALE	109.257.927	2.536.268	199.619.285	3.748.792	308.895.212
ITALIA	336.843.000	10.424.515	729.223.317	14.583.136	1.066.066.317

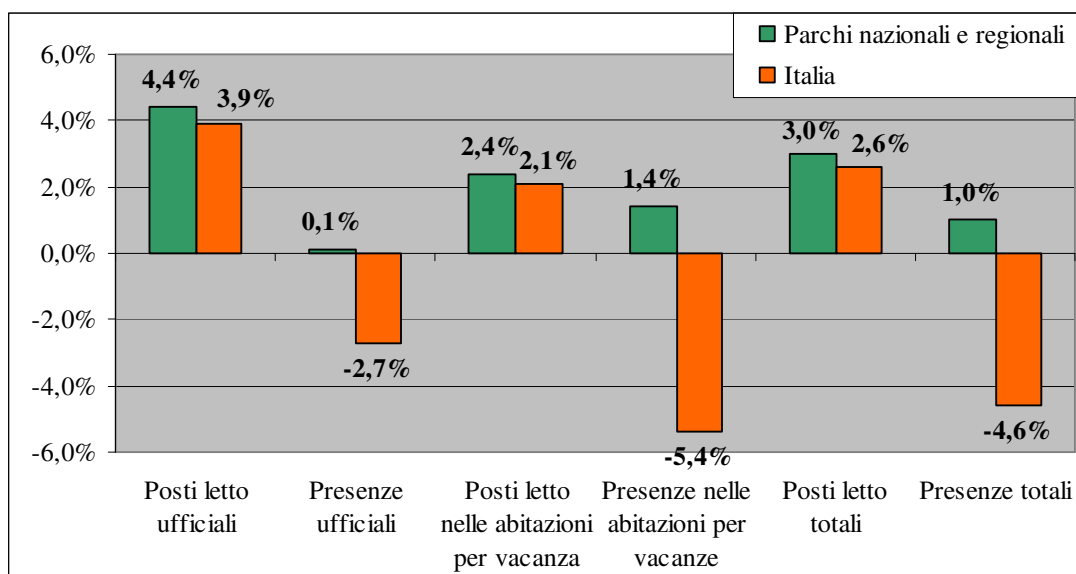
Fonte: elaborazione dati Compagnia de Parchi, CTS e Rapporto Mercury, 2005

Tuttavia la dinamica economica negativa di questi ultimi anni si riflette nella diminuzione delle presenze a livello nazionale, un dato che è in controtendenza nelle

aree a parco, dato che si verifica una tenuta delle presenze in queste aree: +0,1% le presenze 2001-2004 relative alla ricettività ufficiale nei parchi nazionali e regionali contro una diminuzione del -2,7% a livello nazionale (Figura n. 16).

Il turismo dei parchi consolida dunque le sue posizioni a scapito di altre forme turistiche che si presentano complessivamente in flessione. Il dato più significativo che esemplifica questa doppia dinamica è quello relativo all'incremento delle presenze nelle seconde case per vacanza, dato che evidenzia una differenza ancora più accentuata: +1,4% le presenze 2001-2004 relative alla ricettività non ufficiale nei parchi nazionali e regionali contro una diminuzione del -5,4% a livello nazionale. In sostanza per ogni nuova presenza nei parchi il turismo nazionale perde 3,6 presenze, oppure, al contrario, ogni 3,6 presenze perse nel turismo nazionale, i parchi conquistano una presenza in più.

FIGURA 16 - VARIAZIONI % DELLA DOMANDA E DELL'OFFERTA NEI PARCHI E IN ITALIA – 2004 SU 2001



Fonte: elaborazione dati Compagnia de Parchi, CTS e Rapporto Mercury, 2005

Il dato complessivo è quello di un'Italia del turismo che cerca di aumentare le proprie dotazioni ricettive ufficiali, qualificando o riqualificando l'esistente, ma che

solo in determinati contesti riesce a produrre un incontro positivo tra questa nuova offerta e la domanda. E questo succede solo nelle aree parco, ovvero nelle nuove forme di turismo sostenibile legato al territorio, alla natura e all'ambiente.

Gli indicatori brevemente analizzati evidenziano inconfutabilmente:

- ✓ la forte attrattività dei parchi nel contesto turistico attuale, con una capacità migliore di crescita nel periodo espansivo rispetto ai territori in cui sono inseriti e una migliore tenuta nella fase di contrazione; ciò nonostante la minore capacità di utilizzazione delle strutture ricettive rispetto alla media nazionale (e dunque con ampi margini di miglioramento nel futuro anche in questo senso);
- ✓ la capacità di essere attivatori socioeconomici e dunque fattori di competitività territoriale e di coesione sociale;
- ✓ il ragionevolmente contenuto impatto ambientale del turismo dei parchi e dunque la sostenibilità di tale modello di sviluppo per le economie locali;
- ✓ la presenza di situazioni di eccellenza, sotto il profilo dell'offerta turistica, e di situazioni di ritardo nella valorizzazione del parco come strumento di attivazione economica e promozione del territorio;
- ✓ la capacità ottimale, cioè la migliore crescita nel periodo espansivo rispetto ai territori in cui i parchi sono inseriti e la migliore tenuta nella fase di contrazione del flusso di domanda;
- ✓ la migliorabilità delle *performance* economiche poiché il turismo nei parchi è un fenomeno ancora non del tutto sviluppato e non ancora giunto ad una piena utilizzazione delle proprie capacità ricettive e d'offerta, soprattutto se consideriamo l'utilizzazione media annua, del 20% inferiore alla media nazionale.

In conclusione, in un momento come quello attuale caratterizzato da una stasi, non solo dei flussi turistici ma anche della nostra economia, *il turismo natura, quale tipologia in continua e costante crescita, può rappresentare lo strumento in grado sia*

di trainare il fenomeno turistico generale per farlo assurgere a motore dello sviluppo economico, sia di indicare una strada percorribile e necessaria, oltre che desiderabile, alle generazioni attuali e future per abituarle all'amore per la natura senza il quale il mondo diverrebbe un luogo veramente inospitale.

3.3 L'impatto economico del turismo nelle aree protette

Nonostante il turismo sia un fenomeno ormai diffuso da qualche tempo e nonostante i flussi di turisti siano solitamente ben riconoscibili, in molte destinazioni non è altrettanto diffusa la consapevolezza dell'importanza del turismo a livello di impatto economico.

Il turismo ha, infatti, un impatto economico diretto, in termini di ricchezza apportata, ed indiretto, in termini di moltiplicazione di ricchezza, di notevole entità, che spesso invece viene sottovalutato da parte della comunità locale. La valutazione di tale impatto è problematica e, per quanti sforzi di misurazioni attente e precise si facciano, difficilmente si può arrivare ad un risultato esatto; il vero problema, tuttavia, non è dato dal calcolo, ma dalla comprensione del ruolo che il turismo ha nell'economia ed, in definitiva, nel benessere e nella connessa crescita socio-culturale di una certa comunità.

Nel caso specifico, la valutazione dell'impatto economico del turismo nei parchi e nelle aree protette da sempre si appoggia su stime di carattere generale (a parte alcune specifiche e mirate indagini locali). L'approccio di segmentazione territoriale e la maggiore definizione dei confini delle aree parco e degli indicatori ad esse relativi utilizzato in questa analisi consente tuttavia di migliorare le stime dell'impatto economico del turismo dei parchi a livello nazionale.

E' ovvio che una stima, per sua stessa natura, rappresenta una misura, una *proxy* della realtà e, per quanto accurata, può andare incontro a scostamenti di vario genere. Tuttavia quanto più è accurato il dato di partenza, quanto più coerente e vicina alla realtà sarà la stima finale.

I dati di partenza sulle presenze, riferiti al 2004, in questo caso sono i seguenti:

- 309 milioni di presenze nelle aree parco “lorde” regionali e nazionali (su un totale di 1.066 milioni di presenze turistiche a livello nazionale), delle quali 109 milioni nella ricettività ufficiale e 200 in quella non ufficiale (secondo case);
- 157 milioni di presenze nelle sole aree parco (presenze “nette”), delle quali 64 milioni nella ricettività ufficiale e 93 in quella non ufficiale (secondo case).

La spesa media per presenza turistica nelle aree parco può essere desunta dalle indagini annuali effettuate dal Ciset, dal TCI e da altre indagini specifiche (come quelle realizzate da alcune amministrazioni provinciali), che per il 2004 possono essere fissate in:

- 105 euro per presenza ufficiale;
- 36 euro per presenza non ufficiale.

L'utilizzazione di questi indici porta a calcolare i seguenti valori di attivazione economica (fatturato complessivo) del turismo nelle aree parco:

- 18,5 miliardi di euro nelle aree parco “lorde” regionali e nazionali (su un totale di 77 miliardi di euro di fatturato turistico dell'industria dei viaggi e del turismo a livello nazionale), dei quali 11,4 miliardi nella ricettività ufficiale e 7,1 in quella non ufficiale (secondo case);
- 10 miliardi di euro nelle sole aree parco (presenze “nette”), dei quali 6,7 miliardi nella ricettività ufficiale e 3,3 in quella non ufficiale (secondo case).

Complessivamente il turismo in Italia rappresenta il 5,7% del PIL (ma arriva al 12,1% se si considera il sistema del turismo allargato, ovvero comprensivo di investimenti delle aziende e degli enti locali), pari ad un fatturato per il 2004 di 77

miliardi di euro, dei quali 45,9 riferiti alla ricettività ufficiale e 31,1 a quella non ufficiale, secondo i principali istituti di ricerca nazionali.

In questo ambito il turismo dei parchi “lordi” rappresenta rispettivamente:

- il 24,1% del totale del fatturato turistico nazionale;
- il 24,9% del fatturato del turismo relativo alla ricettività ufficiale nazionale;
- il 22,9% del fatturato del turismo relativo alla ricettività non ufficiale (secondo case) nazionale.

Il valore riferito ai parchi “netti” rappresenta rispettivamente:

- il 13,0% del totale del fatturato turistico nazionale;
- il 14,6% del fatturato del turismo relativo alla ricettività ufficiale nazionale;
- il 10,7% del fatturato del turismo relativo alla ricettività non ufficiale (secondo case) nazionale.

Confrontando i dati relativi a presenze e fatturato per aree e per tipologia di turismo, emerge che:

- a fronte del 29% delle presenze totali il turismo dei parchi pesa il 24,1% del fatturato turistico nazionale;
- a fronte del 32,4% delle presenze nella ricettività ufficiale, il turismo dei parchi pesa il 24,9% del fatturato;
- a fronte del 27,4% delle presenze nella ricettività non ufficiale, il turismo dei parchi pesa il 22,9% del fatturato.

Lo scarto tra percentuali relative alle presenze e percentuali relative al fatturato è evidente e indica come *le aree parco siano territori nei quali la presenza turistica trova notevoli potenzialità di soggiorno ad una spesa media inferiore a quella media complessiva*. Infatti, a fronte di una spesa media turistica complessiva di

72 euro per presenza turistica, il turismo dei parchi presenta una media pari a 60 euro, ovvero inferiore del 20%¹². Considerando dunque la spesa media per turista per giorno e per persona (spesa che include viaggi, trasporti, vitto, alloggio, spese relative a biglietti d'entrata e altre spese turistiche), il sistema dei parchi "netti" (ovvero le aree strettamente perimetrate dai confini dei parchi) nel 2004 è stato in grado di attivare un'economia di 10 miliardi di euro, pari 13% del totale del sistema turistico nazionale e pari allo 0,74% del PIL nazionale. Considerando l'area allargata, i parchi "lordi" (comprensivi anche delle aree comunali non all'interno dei confini dei parchi), il turismo legato ai luoghi naturali e alle aree protette nel 2004 è stato in grado di "catturare" una domanda pari al 29% del totale delle presenze turistiche nazionali, con una potenzialità di attivazione economica pari a 18,5 miliardi di euro, che rappresentano il 24,1% del fatturato turistico nazionale e l'1,4% del PIL.

TABELLA 5 - PRESENZE ANNUE – ITALIA 2004

Parchi	<i>Presenze ufficiali</i>	<i>Presenze case vacanze</i>	<i>Presenze TOTALI</i>
NETTI TOTALE	63.961.442	92.837.695	156.799.137
LORDI TOTALE	109.257.927	199.619.285	308.895.212
ITALIA	336.843.000	729.223.317	1.066.066.317
<i>Percentuali di riga</i>			
NETTI TOTALE	40,8	59,2	100,0
LORDI TOTALE	35,4	64,6	100,0
ITALIA	31,6	68,4	100,0
<i>Percentuali di colonna</i>			
NETTI TOTALE	19	12,7	14,7
LORDI TOTALE	32,4	27,4	29,0
ITALIA	100	100	100

Fonte : Istat e stime Compagnia dei parchi, 2004

¹² Il valore di 60 euro emerge dalla somma dei fatturati relativi alla ricettività ufficiale e non ufficiale, ponderata con il numero totale delle presenze.

TABELLA 6 - FATTURATO (IN EURO) –ITALIA 2004

Parchi	Presenze ufficiali	Presenze case vacanze	Presenze TOTALI
NETTI TOTALE	6.683.970.689	3.318.947.596	10.002918.285
LORDI TOTALE	11.419.334.372	7.136.389.439	18.555.723.810
ITALIA	45.900.000.000	31.100.000.000	77.000.000.000
<i>Percentuali di riga</i>			
NETTI TOTALE	66,8	33,2	100,0
LORDI TOTALE	61,5	38,5	100,0
ITALIA	59,6	40,4	100,0
<i>Percentuali di colonna</i>			
NETTI TOTALE	14,6	10,7	13,0
LORDI TOTALE	24,9	77,1	75,9
ITALIA	100	100	100

Fonte: stime Compagnia dei parchi, 2004

4. Vantaggi del turismo natura

L'analisi dei fattori socio-demografici che incidono oggi sul comportamento del turista ha messo in luce una nuova sensibilità, e quindi, una nuova domanda di valori ambientali e culturali. Natura, arte e cultura rappresentano fattori crescenti di attrattività di un nuovo turismo, che cerca nel viaggio e nella vacanza livelli elevati di qualità della vita.

L'orientamento delle strategie di sviluppo turistico agli obiettivi di sostenibilità diviene quindi a tutti gli effetti una leva di competitività in grado di connotare il sistema dell'offerta anche nel mercato internazionale. L'Italia sembra essere il contesto ideale per avviare questo processo, a causa della sua straordinaria dotazione di fattori di attrattività ambientali, paesaggistici, artistici e culturali. Il sistema Italia avrebbe cioè pieno titolo per fare della salvaguardia e della valorizzazione dei propri beni ambientali, artistici e culturali la carta vincente della propria offerta turistica nel mercato interno e nel mercato internazionale.

I motivi sono in parte elencati di seguito:

- *Conservazione del patrimonio naturale e culturale locale:* il turismo contribuisce a creare un senso di orgoglio e consapevolezza circa i beni naturali e culturali locali di un'area. Questo, a sua volta, può promuovere una maggiore comprensione e predisposizione verso la loro restaurazione e tutela e quindi assicurare l'impiego di più fondi a tale scopo.
- *Miglioramento del tenore di vita locale:* l'aumento di reddito e tasse generati da nuovi posti di lavoro e attività possono essere usati per mantenere o migliorare le infrastrutture e i servizi locali. Anche la qualità ambientale e l'accesso di un'area possono essere migliorati, dal momento che i turisti preferiscono visitare luoghi attraenti, puliti e non inquinati e desiderano avere a disposizione buone infrastrutture di facile accesso. Inoltre, se gestito in maniera appropriata, il turismo può contribuire a creare il senso di uno spirito di comunità e di cooperazione e “far rivivere” un villaggio o una comunità.
- *Nuove opportunità di lavoro:* essendo orientato al servizio, il turismo è difficile da automatizzare e pertanto rimane un mercato con un'intensità di lavoro molto elevata, in grado di introdurre nuove abilità e opportunità significative di lavoro, specie per i giovani. Secondo l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economici (OCSE), per ogni €150.000 di proventi generati, è possibile creare 5-6 posti di lavoro nel turismo, in particolare nei ristoranti e negli alberghi.
- *Diversità e stabilità dell'economia locale:* il turismo è costituito da un sistema molto complesso di attività e servizi, che attraversa una vasta gamma di settori. Di conseguenza, la spesa turistica non solo genera vantaggi diretti per attività legate al turismo, quali alberghi, attrazioni per turisti e ristoranti, ma anche vantaggi indiretti in altri settori, tra cui agricoltura, edilizia e produzione. Ad esempio, può incrementare la richiesta di prodotti alimentari locali, forniture di mobili per alberghi o creare nuovi mercati per l'artigianato. Alcuni studi in

Norvegia e Francia hanno dimostrato che la spesa turistica per l'alloggio è seguita da altri acquisti per un valore pari al doppio o il triplo di questa.

- *Fonte aggiuntiva di entrate*: il turismo può costituire una fonte aggiuntiva di reddito per settori e piccole imprese esistenti.

In un ambiente sempre più competitivo, visti anche i minori costi e la maggiore facilità degli spostamenti, la differenziazione, insieme alla qualità, costituisce un'arma competitiva nel settore turistico. *La differenziazione e la qualificazione dell'offerta passano anche attraverso il recupero delle risorse ambientali a fini turistici.* La differenziazione dell'offerta accresce la capacità di attrazione turistica del territorio, essa permette di evitare i limiti che una strategia di sviluppo basata sull'ulteriore espansione del turismo balneare e di quello legato alle città d'arte inesorabilmente presenta (crescente congestione e degrado ambientale).

Da non dimenticare che questo tipo di indirizzo rappresenta la possibilità di collegare di più la costa o i grossi centri urbani all'interno, recuperando così al circuito di distribuzione del reddito aree marginali soggette a spopolamento. Inoltre, attraverso la differenziazione, si ha il vantaggio di raggiungere nuovi segmenti di domanda e di rendere il territorio maggiormente attraente per il cliente già acquisito, con il duplice positivo esito di accrescere il suo grado di fidelizzazione e di espandere le sue potenzialità di spesa complessiva nell'area.

5. Limiti e criticità del turismo basato sulle risorse naturali

Il turismo natura, che ricomprende il turismo dei parchi e delle aree protette e che possiamo, dal lato dell'offerta, definire “*core supply*” all'incirca il 10,8% del territorio nazionale, mentre per una delimitazione più ampia i confini sono ancora un poco incerti, è un fenomeno in forte e continua crescita, come abbiamo già avuto modo di dire, nonostante una serie di vincoli e di criticità. Pertanto, lo sviluppo di un turismo sostenibile basato sul patrimonio naturale e culturale delle aree protette necessita di prestare particolare attenzione alle seguenti possibili criticità:

- *Danni al patrimonio naturale e culturale*: le aree naturali sono in maggioranza fragili e possono essere facilmente danneggiate. Questo impone un limite al numero dei turisti che possono visitare un sito. Se è troppo elevato, il limite finirà col distruggere proprio quel che li attrae. Anche il patrimonio culturale può essere compromesso, soprattutto se di tipo immateriale. Esiste il rischio reale che tradizioni e stili di vita siano banalizzati ed eccessivamente commercializzati, distruggendone l'autenticità e il valore. Non esiste una formula universale per determinare la capacità di assorbimento dei siti, in altre parole il numero di persone che possono visitare un sito senza arrecare danni significativi, poiché molto dipende dalle circostanze particolari dell'area in questione. Alcune istituzioni, tra cui l'Organizzazione Mondiale del Turismo e l'Agenzia Europea dell'Ambiente, hanno iniziato a sviluppare degli indicatori di stabilità, che tuttavia sono ancora allo stadio iniziale.
- *La mancanza di una struttura organizzata* nel settore turistico: lo sviluppo di un prodotto turistico richiede un elevato livello di coordinazione e collaborazione lungo tutta la catena turistica. La fornitura degli alloggi non è che una componente del prodotto. Poiché l'industria del turismo è dominata dalle PMI (oltre il 94% delle aziende ha meno di 10 dipendenti), è assai probabile che nelle aree protette queste siano ancora più frammentate e disorganizzate.
- *La mancanza di qualifiche e formazione*: attività quali la gestione aziendale, il *marketing* e l'assistenza ai clienti richiedono competenze specifiche. Si rileva, invece, una diffusa insufficiente specializzazione della popolazione che vive nelle aree protette.
- *Mancanza di supporto dagli altri settori*: il supporto del settore pubblico è particolarmente importante per assicurare la presenza di un'infrastruttura per l'afflusso di turisti (cartelli stradali, strade, ecc.) e un clima favorevole per incoraggiare le piccole imprese. La mancanza di risorse e volontà politica da

parte delle autorità locali rende molto difficile avviare lo sviluppo di un turismo sostenibile. Il settore turistico, inoltre, dipende fortemente dalla cooperazione e dalla partecipazione di altri settori, ad esempio attraverso servizi o materiali di base, o tramite l'accesso al patrimonio naturale e culturale su suolo privato.

- *Insufficiente informazione* derivante dalla mancanza di un sistema informativo approfondito e segmentato territorialmente e tipologicamente, specie in relazione al sistema di fruizione delle aree.
- *Difficoltà di differenziazione* e distinzione rispetto ad altre aree, le difficoltà cioè dell'individuazione di un insieme di differenze significative capaci di rendere distinguibili per il turista l'offerta di un'area protetta rispetto a quella delle altre.
- *Limitato ritorno economico* per la scarsità di servizi presenti nelle aree protette. Le attrazioni culturali e naturali generalmente sono una *risorsa pubblica*: raramente un turista deve pagare per vedere la natura o la maggior parte dei prodotti culturali, ad esempio per avere accesso a riserve naturali, paesaggi, esempi di architettura paesana, ecc. In generale, quindi, sono le attività private, che sviluppano un prodotto derivato attorno alla risorsa pubblica, ad usufruire dei vantaggi economici. Tuttavia, non esiste un meccanismo automatico per assicurare che parte delle entrate siano reinvestite per il mantenimento e il miglioramento del patrimonio culturale e naturale, nemmeno a livello di autorità locali. Normalmente le entrate fiscali aggiuntive generate dal successo dell'industria turistica non sono assegnate, in via prioritaria, alla preservazione delle risorse culturali o del patrimonio.
- *Potenziati conflitti sociali*: un influsso significativo di turisti può provocare sovraffollamento e congestioni, sconvolgere il delicato tessuto sociale dell'area e generare uno scontro di culture. Inoltre, può portare all'inflazione dei beni e dei prezzi di terreni e immobili.

Dall'insieme dei vincoli e delle criticità appena elencate, certamente non esaustivo, viene ad evidenziarsi una doppia esigenza: da un lato quella di "specificare" l'offerta al fine di renderla più riconoscibile sul mercato, e dall'altro quella di riuscire a mantenerla compatibile sia con le attività tradizionali sia con l'ambiente circostante.

La dimensione numerica del turismo nelle aree protette, analizzata nei paragrafi precedenti, fa ben sperare, mettendo in luce il peso e l'importanza che in futuro il turismo natura potrà rivestire nell'ambito del fenomeno turistico generale che quindi può rappresentare lo strumento per uno sviluppo economico sostenibile, endogeno e duraturo di molte regioni. A tal fine, si rende indispensabile una organizzazione dell'offerta turistica all'interno dell'area e all'esterno, attraverso la collaborazione con gli altri parchi italiani, al fine di non consumare la base di risorse generatrici di attrattività, diventando economicamente e socialmente insostenibile. Si tratta, quindi, di progettare per i nostri parchi un turismo rispettoso dell'ambiente, che faccia della qualità la sua bandiera, nei suoi diversi aspetti: programmazione, pianificazione, progettazione, realizzazione di strutture di ospitalità, servizi e prodotti, promozione e commercializzazione e, naturalmente, risorse umane ben preparate e consapevoli del loro delicato ruolo.

I parchi, territori delimitati e distinguibili, possono sia favorire facilmente la notorietà e riconoscibilità dell'area e quindi rappresentare un'ottima occasione di promozione territoriale, sia segnare positivamente la sua qualità ambientale.

- CAPITOLO TERZO -

VALORIZZARE LE AREE PROTETTE: LA PROGETTAZIONE DI UN SISTEMA DI OFFERTA TURISTICA

*“La peggiore delle povertà non è in quello
che ci manca, ma nell’ignoranza profonda
di tutto quello che abbiamo.”*
J. Salome

SOMMARIO: 1. L’area protetta come *tourism destination*. - 2. Il *destination management*: fattori critici per un turismo sostenibile nel parco. - 3. Gli obiettivi strategici e le condizioni di efficacia della programmazione della *destination*. - 3.1 Individuazione delle risorse strategiche. - 3.2 Coinvolgimento degli *stakeholder* e ruolo dell’ente parco. - 3.3 Qualità dei beni e servizi: il marchio del parco. - 3.4 Costruzione di reti: possibili percorsi tematici. - 4. Monitoraggio dei risultati: alcuni indicatori di sostenibilità (cenni).

1. L’area protette come *tourism destination*

Una riflessione attorno al tema della valorizzazione turistica delle risorse naturali di un’area protetta richiede come punto di partenza la presa d’atto di alcune connotazioni di contesto, che caratterizzano in maniera specifica larga parte del patrimonio ambientale posto sotto tutela in Europa, e in Italia nello specifico, e che in quanto tali influiscono in maniera diretta sulle possibili scelte di sviluppo e gestionali:

- a. *un parco non è sempre e solo una wilderness*, spesso insiste su territori con una storia secolare di antropizzazione che ha dato vita a specifiche culture e tradizioni, a modelli sociali ed insediativi peculiari, a tipiche forme di attività economica che insieme alla componente naturalistica costituiscono l’ambiente del parco. In chiave operativa questo implica pensare al parco come al contesto di vita di una comunità che coincide con il contesto di vacanza del turista;
- b. *un parco non è una enclave*, un sistema isolato che può prescindere dal complesso sistema di relazioni interne ed esterne all’area di riferimento. Ne deriva che è un sistema territoriale caratterizzato dalla molteplicità e dalla

intensità delle reti relazionali sia fra gli *stakeholder* che con il sistema dei fruitori (il mercato). Di qui la necessità di instaurare tale sistema di reti relazionali in un contesto di regime cooperativo e non competitivo; è il passaggio, allo stesso tempo culturale e strategico, dall'ottica di *ente parco* a quella di *sistema parco*, che attiva una efficiente sistema di reti relazionali interne e con l'esterno;

- c. *un parco ha una molteplicità di funzioni* non tutte necessariamente e strettamente istituzionali e quindi di esclusivo riferimento pubblico. Ciò impone, da un lato, una sinergia di competenze/professionalità estremamente diversificate e, dall'altro, l'adozione di strumenti propri di un contesto imprenditoriale. E' necessario lasciare il terreno dello spontaneismo e della improvvisazione per costruire un sistema di professionalità in grado di attuare una strategia competitiva che porta alla crescita del valore complessivo del parco;
- d. *il turismo è riconosciuto come uno dei principali canali di valorizzazione di un parco*, ma perché una proposta turistica abbia successo richiede l'adozione e l'implementazione di quelle leve di competitività che sono la discriminante fra lo spontaneismo e la strategia, da cui deriva una effettiva vitalità dell'area protetta.

È ormai unanimemente riconosciuto a qualsiasi livello che il parco è un laboratorio privilegiato di sviluppo turistico eco-compatibile (si veda la stessa "Carta europea del turismo sostenibile"¹), ma che necessita dell'adozione di modelli e strumenti di strategia competitiva.

Quello che si vuole proporre in questo capitolo è la possibilità di interpretare l'area protetta come destinazione turistica. Pertanto, sarà di seguito analizzato il percorso di trasformazione di un territorio in *destination*, frutto di un'analisi

¹ La Carta Europea del turismo sostenibile è stata promossa da Europarc ed elaborata da un gruppo formato da rappresentanti europei delle aree protette, del settore turistico e dei loro partner sostenuta dalla Commissione Europea DG Ambiente, attraverso un programma Life-Ambiente, e rappresenta un importante riferimento della politica turistica delle aree protette dell'Unione Europea

strategica, di un ipotesi di sviluppo e gestione, di un progetto imprenditoriale. E' in questa prospettiva che un territorio diviene destinazione, categoria del *management* turistico e non della geografia.

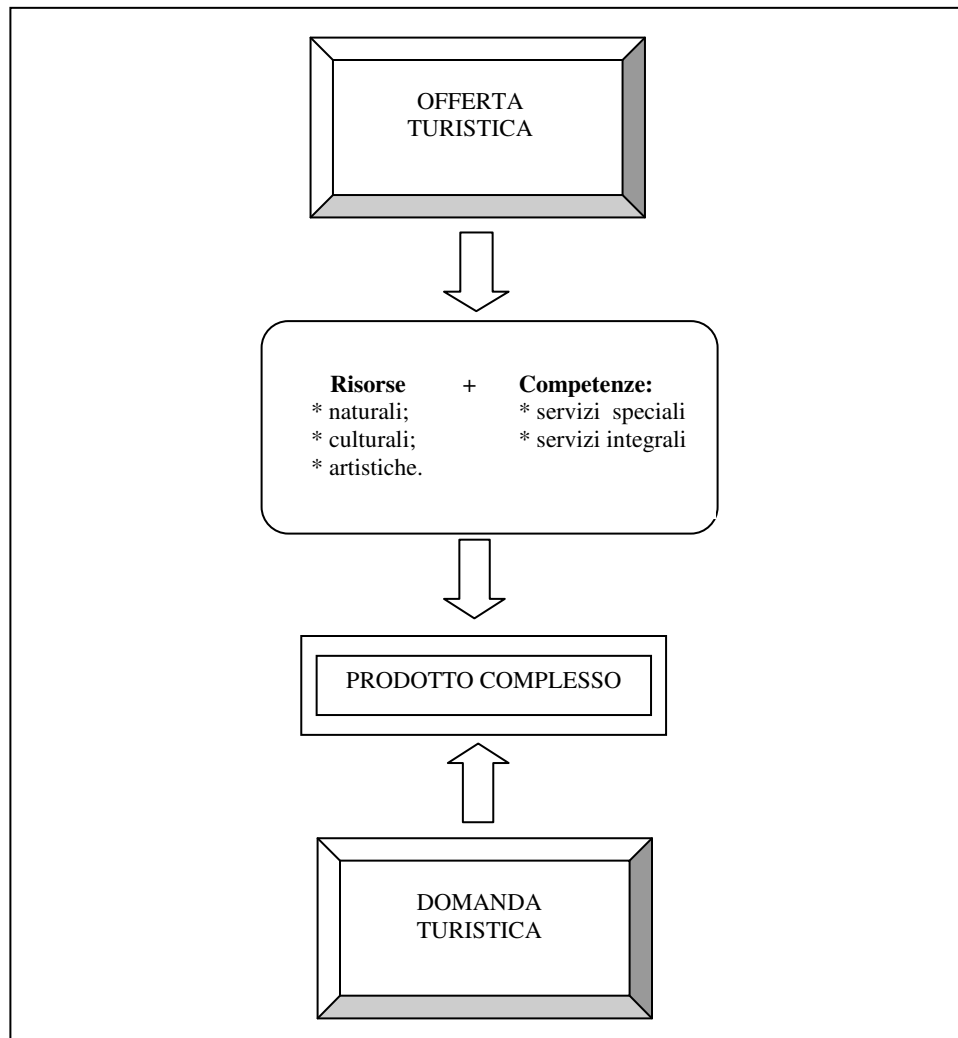
Nella parte metodologica si sono evidenziate le diverse prospettive di analisi del termine *destination*, nell'ottica della domanda e dell'offerta, e si è affermato che l'utilizzo congiunto delle due ottiche costituisce uno strumento descrittivo ed interpretativo maggiormente valido. La *destination* si configura, pertanto, come il passaggio dal "luogo" geografico al "prodotto complesso", ossia ad una configurazione di offerta che presuppone una progettualità avviata tra le imprese della filiera turistica, attraverso una serie di servizi interrelati che agevolino la fruibilità del territori (Della Corte, 2000).

E' necessario approfondire questa affermazione in quanto ciò che il turista cerca non si può dire sia il luogo in sé, quanto l'esperienza di viaggio e soggiorno che in quel luogo potrà vivere (Medlik, Middelton, 1973; Gunn, 1998). La teoria ha già messo a disposizione da tempo uno strumento per descrivere ed interpretare l'"oggetto" di interesse del turista: il concetto di *prodotto complesso* (Middelton, 1988; Jefferson, Lickorish, 1988; Peroni et al., 1988; Lewis, Chambers, 1989; Coltman, 1989; Smith, 1994; Casarin, 1996). Questo può essere inteso come il sistema, *specifico e spazialmente determinato*, di risorse (naturali, storiche ed antropologiche), e di competenze, dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista (Figura n. 1).

La definizione stessa di prodotto implica la sua dimensione territoriale: il territorio è, infatti, parte costitutiva del prodotto. Il luogo geografico va, così, ad aggiungere valore ad un prodotto turistico generico, che si connota per il fatto di essere fruito in uno spazio territoriale specifico, fino a diventare, in alcuni casi, il fattore di attrazione primario dei turisti. Si assiste, perciò, ad una crescente competizione tra i luoghi, i quali si misurano sulla base della rispettiva capacità di attrazione dei flussi di visitatori, da un lato, e della capacità di garantire la soddisfazione dei turisti dall'altro. La condizione necessaria per tale forma di

competizione consiste nella capacità del luogo di farsi prodotto, ovvero di assumere precise connotazioni in termini di fattori di attrattiva disponibili, segmenti di domanda eletti come target, notorietà ed identità (Tamma, 1999).

FIGURA 1 – IL PRODOTTO TURISTICO COMPLESSO



Fonte: ns. elaborazione Della Corte, 2000

Si viene così a delineare il concetto di *destination*, che viene definita come una località turistica in grado di generare autonomamente domanda, attraverso la logica di S.L.O.T.² (Della Corte, 2000).

Il concetto di *destination* poggia, perciò su alcuni elementi di base, i quali possono essere schematicamente riassunti nei seguenti:

1. *il luogo*: l'area della destinazione turistica considerata come un'area per un coerente sviluppo potenziale di una *destination* basata su significativi fattori turistici, passati, presenti e possibili futuri (Travis, 1994);

2. *il sistema*: un integrato mix di attività, servizi e fattori di attrattiva, che consente la creazione di un prodotto turistico (nella sua accezione globale) coerentemente alle strategie e agli obiettivi per lo sviluppo dell'area;

3. *il processo*: il “volano” abile a generare valore per le risorse dell'area, per ogni operazione delle attività di produzione, così come per gli stessi residenti e turisti dell'area.

Il concetto di *destination* sembra, quindi, saldare l'aspetto territoriale con l'aspetto decisionale e comportamentale degli attori che in esso operano in chiave turistica. Queste caratteristiche indicano come il passaggio dal concetto di località a quello di destinazione sia ricco di implicazioni sotto il profilo organizzativo, gestionale e dell'impatto socio-culturale. Mentre, infatti, un luogo che assuma un atteggiamento “passivo” nei confronti della domanda turistica tende a gestire in modo adattivo/reattivo i flussi di turisti e di loro comportamenti, un luogo inteso come destinazione contiene in sé l'idea di *proattività*, ovvero la realizzazione di un progetto strategico attraverso il quale definire in senso evolutivo la migliore interazione possibile tra i fattori di attrattiva disponibili e la clientela obiettivo. Il valore percepito dei servizi offerti di una *destination* dipende, infatti, dall'interazione fra l'esperienza globale del turista e di servizi che il luogo visitato offre, compresa qualsiasi relazione

² Per una più ampia trattazione sui concetti di *destination* e SLOT assunti nella letteratura si veda il capitolo sulla metodologia.

con il macro-ambiente che lo circonda (ambiente naturale, situazione sociale e culturale, sicurezza).

Diversi contributi hanno delineato le principali componenti della *destination*³, proponendo il modello delle “4A”, che in questa sede si riprende ed integra con ulteriori elementi che permettono ad un territorio di esercitare una forza attrattiva nei confronti di altri.

- ❖ *Attraction*⁴: questa componente individua le ragioni fondamentali che spingono il potenziale turista a preferire una destinazione turistica rispetto ad un'altra (Murphy, 1985); sono le note speciali che caratterizzano una destinazione, che attivano e provocano il viaggio (Simonicca, 2001). Alcune categorie di attrazioni sono le risorse naturali; il patrimonio artistico, architettonico, antropologico e culturale; le risorse *man-made*, la gamma delle attività fruibili, gli eventi e le manifestazioni.
- ❖ *Access*: fa riferimento a tre dimensioni distinte che caratterizzano una destinazione, ossia l'accessibilità geografica (raggiungibilità), l'accessibilità socio-politica, l'accessibilità economica (*affordability*). La prima dimensione si riferisce alla possibilità di raggiungere facilmente la destinazione, o muoversi all'interno della stessa, attraverso percorsi e mezzi di trasporto adeguati, e quindi dipende dalla dotazione di infrastrutture disponibili nel territorio (strade, porti, aeroporti, linee ferroviarie). Dal punto di vista strategico, la raggiungibilità deve essere pesata tenendo conto dell'impatto ambientale e dei limiti di carico antropico che caratterizzano l'area o alcune sue parti. La seconda dimensione fa riferimento alle condizioni socio-politiche della destinazione (libertà di circolazione, autorizzazioni, visti, guerre). La dimensione economica fa riferimento al costo che i turisti devono sostenere per raggiungere e soggiornare nella destinazione.

³ Sulle componenti della *destination* si vedano: Buhalis (2000); Crouch e Ritchie (1999); Davidson, Maitland (1997); Della Corte (2000); Dickman (1997); Kelly, Nankervis (2002).

⁴ Per un'analisi del concetto di attrazione turistica e varie proposte di classificazione si vedano Lew (1987); Leiper (1990); Cooper et al. (2002).

- ❖ *Amenity*: comprende le strutture di informazione, accoglienza, ricettività, intrattenimento. La ricettività costituisce un elemento particolare della vacanza, in quanto è nello stesso tempo servizio di supporto e fattore di attrazione: è, infatti, indispensabile per consentire al turista di alloggiare nella destinazione, ma le sue caratteristiche, in termini di qualità e di tipologia, possono anche avere un ruolo essenziale nella scelta della destinazione.
- ❖ *Ancillary service*: fa riferimento soprattutto al ruolo delle organizzazioni locali che sono chiamate a svolgere l'essenziale ruolo di integrazione, coordinamento e promozione dei diversi elementi che compongono il sistema *destination*.

Alla luce di quanto detto, attuare la valorizzazione delle risorse naturali di un parco implica conseguentemente una riflessione sui seguenti aspetti, ognuno dei quali caratterizzati da un lato da riferimenti di tipo generale e dall'altro da una stretta correlazione con variabili a carattere locale:

- a) *cosa si intende con il termine “valorizzare”;*
- b) *quali risorse valorizzare;*
- c) *quale mercato per tali risorse;*
- d) *quali strategie e quali strumenti per la loro valorizzazione.*

Sono questi gli aspetti sui quali ci si soffermerà, muovendosi su un piano che, riconoscendo la molteplicità delle funzioni di un parco – *in primis* la *mission* specifica di tutela –, vuole arrivare a riflettere su cosa significa fare *turismo nel/del parco*, coniugando l'aspetto di “valore” con quello di “risorsa”, al contempo evidenziando l'importanza di comportamenti imprenditoriali e rimarcando il fatto che il parco non ha solo una importante valenza culturale e scientifica, ma è anche un elemento del contesto di vita di una comunità locale alla quale appartiene.

2. Il *destination management*: fattori critici per un turismo sostenibile nel parco

Per orientare lo sviluppo, anche il territorio, al pari di qualsiasi organizzazione economica, deve, dunque, dotarsi di una strategia volta alla conservazione, valorizzazione e all'ampliamento delle *stock* di risorse disponibili.

Nello specifico, la strategia per lo sviluppo turistico dell'area protetta dovrà realizzare una duplice finalità:

1. *da un lato consentire una valorizzazione e fruizione della risorsa parco in linea con le diverse esigenze della domanda e con l'obiettivo di qualificare il parco come destinazione turistica;*
2. *dall'altro esplicitare operativamente l'obiettivo di promuovere e realizzare un turismo sostenibile, ossia una fruizione controllata delle risorse, che ne garantisca la conservazione.*

Definire quali strutture e servizi un parco debba offrire, così come il tipo di attività che possano essere compatibili e consone ad un'area protetta, è argomento di non facile soluzione se si vogliono definire delle tipologie valide in assoluto, essendo strettamente correlato con l'analisi della diversa capacità di carico ambientale dei singoli parchi, e al loro interno delle singole "zone".

Ciò premesso, sembra comunque possibile prospettare - se non dei criteri assolutamente validi - quantomeno delle linee generali, applicabili con modalità diverse a singoli casi.

La definizione di uno sviluppo dell'offerta turistica dell'area parco sarà condotta, secondo un'ottica manageriale, ponendo al centro dell'attenzione i processi decisionali e di coordinamento attraverso i quali l'area organizza e promuove la propria offerta in competizione con le altre. Si introduce così la nozione di *destination management*, inteso come l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi dal territorio. Infatti, la logica sistemica, partendo da un concetto di prodotto turistico globale e complesso,

enfatisza l'importanza del *destination management* quale concetto efficace nell'identificazione del "modello di gestione ideale" delle destinazioni turistiche (Rispoli, Tamma, 1995; Della Corte, 2000; Franch, 2002).

La gestione della destinazione è essenzialmente il tentativo di promuovere ed organizzare l'integrazione dell'aggregato – eterogeneo e variabile – di elementi di un territorio che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica distintiva, cercando di governare lo sviluppo sul doppio binario della competitività e della sostenibilità (Tamma, 2002)

A fronte della necessità di costruire una risposta integrata alle esigenze dei turisti, ma anche di dare risposta in senso più ampio alle esigenze della generale comunità sociale ed economica che vive nel territorio, da tempo si riconosce che deve essere raggiunta una unità di intenti (strategia) da parte degli attori coinvolti e deve essere risolto un problema di coordinamento. Emerge, quindi, l'esigenza di rappresentare l'aggregato di attori, attività e risorse in chiave strategica ed operativa, ovvero mettendo a fuoco gli elementi tecnico-economici necessari alla gestione.

In particolare, le aree protette si configurano come destinazioni di tipo *community* (Murphy, 1995; Kaspar, 1995; Bieger, 1996 e 1998; Flagestad e Hope, 2001; Martini, 2005), ovvero come luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si pongono sul mercato turistico attraverso uno specifico *brand*.

Infatti, si ravvisano nelle aree protette le caratteristiche salienti di una destinazione *community*, e precisamente:

- il fatto che è il territorio, nel suo insieme, a proporsi sul mercato turistico;
- le risorse e le attività sono diffuse;

- l'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica, in quanto controlla le risorse paesaggistiche ed i beni pubblici⁵, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche.

Il fenomeno turistico nelle aree protette tende ad assumere, quindi, una configurazione di sviluppo di tipo *community*, nel quale l'offerta dei servizi e attrattività turistiche coinvolge l'intera popolazione residente innescando processi virtuosi di crescita economica e sociale. La titolarità delle strutture ed infrastrutture turistiche, così come dei prodotti e servizi collegati, appartiene in larga parte ad operatori locali, generando ricadute endogene in termini di distribuzione del valore aggiunto frutto dell'attività turistica. In secondo luogo, le imprese turistiche che operano nelle diverse attività collegate al turismo sono di piccole dimensioni e a conduzione familiare. Questa caratteristica, se da un lato produce una serie di vantaggi, quali la flessibilità gestionale, la capacità di adattamento alla variabilità del mercato, la personalizzazione dell'offerta dei servizi, dall'altra presenta alcuni limiti, quali la ridotta attitudine alla cooperazione, una struttura organizzativa estremamente semplice, la limitata apertura all'innovazione organizzativa, gestionale ed alle nuove tecnologie.

Pertanto, parlare di *management* delle destinazioni *community* significa individuare i meccanismi che consentono di assumere decisioni strategiche ed operative che rendano coerente l'offerta di una molteplicità variegata di operatori, portatori di specifici interessi ed obiettivi. Dato il forte coinvolgimento delle popolazioni locali nel turismo è necessario che l'azione di *destination management* tenga conto non solo della distribuzione di ricchezza generata dai flussi turistici, ma anche delle numerose ricadute sociali, culturali ed ambientali del turismo sul

⁵ I beni pubblici si caratterizzano per l'indivisibilità di godimento (o non rivalità nel consumo), in quanto un'unità di bene pubblico può essere consumata senza che ciò riduca l'opportunità di consumo da parte di altri soggetti; e per la non escludibilità, in quanto una volta che il bene pubblico sia reso disponibile, non è possibile escludere alcun soggetto dai benefici da esso prodotti.

territorio, che nel loro insieme consentono di valutare la reale entità dello sviluppo locale.

Nelle *destination community* e, pertanto, nelle aree protette, la polverizzazione dei processi decisionali sul territorio, da un lato, la distribuzione delle ricadute del turismo, dall'altro, conferiscono al *destination management* la tipica natura del meta-management (Normann, 1977)⁶, tesa al coordinamento, nella logica del network, dei diversi soggetti che svolgono la propria attività economica nel territorio. Obiettivo del *destination management* è, quindi, quello di realizzare un processo strategico che conferisca sistematicità ed integrazione all'offerta turistica, in territori nei quali le risorse sono diffuse, prevale lo spontaneismo imprenditoriale e l'attitudine alla cooperazione è spesso limitata.

È evidente infatti che, da un lato, l'attrattività di una "risorsa parco" non è in sé sufficiente a generare significativi flussi turistici, al di là delle quote di turismo spontaneo che rappresentano solo una parte marginale dei flussi potenziali, e, dall'altro, la mancanza di una efficace programmazione che attribuisca all'area protetta anche la valenza di prodotto turistico non consente una gestione ecologicamente compatibile nemmeno dello stato attuale dei flussi e delle attività turistiche.

In altre parole, il destination management ha l'obiettivo di trasformare le aree protette in destination, agendo su tutte le leve operative dell'offerta che possano aumentare la forza attrattiva del territorio nei confronti dei target specifici di mercato nel lungo periodo in ottica di sostenibilità. L'aspetto strategico riguarda la realizzazione di un progetto attraverso il quale si giunga alla migliore interazione possibile fra i fattori di attrattiva disponibili, quelli potenziali o realizzabili, e tutti gli stakeholder coinvolti nel sistema d'offerta costituito.

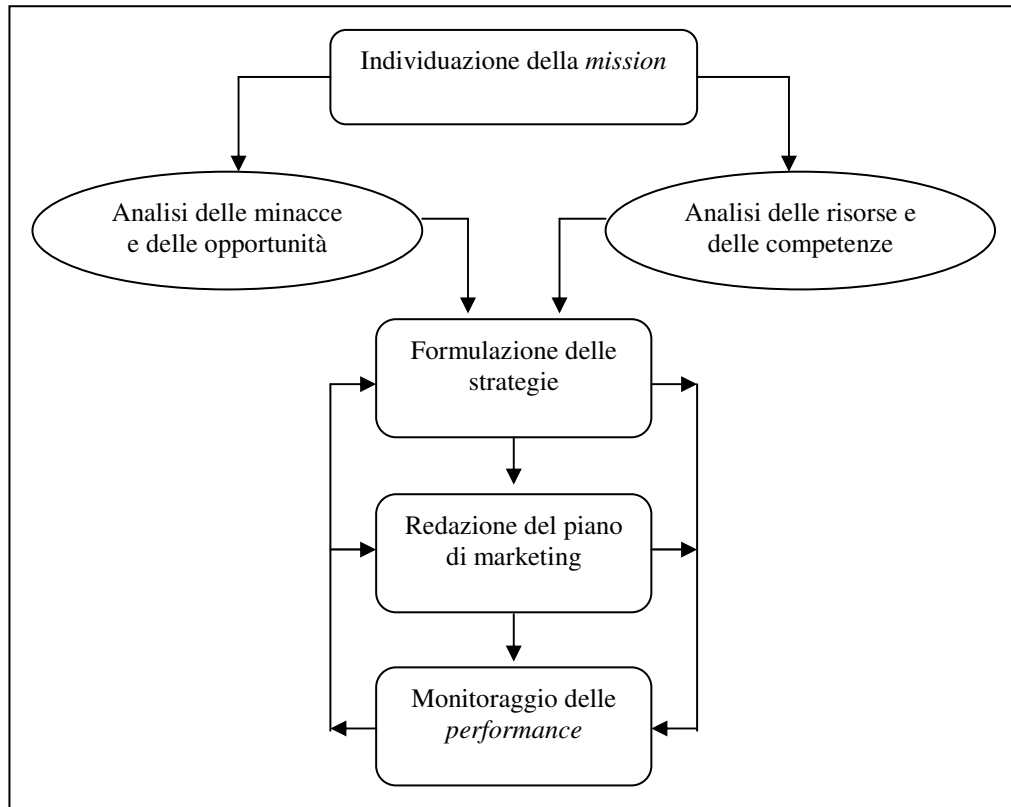
⁶ Brunetti (2002) definisce il meta-management come la creazione di un "governo di ordine superiore, di un livello decisionale di secondo grado, che vada al di là del management delle singole organizzazioni e che sia in grado di delineare una politica del turismo in qualche misura maggiormente unitaria". L'applicazione del concetto di meta-management al territorio, con riferimento ad uno specifico distretto turistico, è proposta anche in Molteni e Sainaghi (1977).

3. Gli obiettivi strategici e le condizioni di efficacia della programmazione della *destination*

La nascita di una destinazione è frutto di un processo strategico che presuppone da un lato l'analisi dettagliata della domanda, come già affrontato nel capitolo precedente, e la conseguente predisposizione e gestione appropriata del ventaglio di offerte turistiche basate su ciò che il territorio è in grado di proporre al mercato.

Il presupposto di base, è che il territorio deve seguire la propria vocazione competitiva facendo leva su quell'insieme di risorse e competenze che ne costituiscono i fattori di eccellenza, intese rispettivamente come stock di fattori materiali e immateriali di cui il territorio può disporre e come capacità di utilizzarli per raggiungere specifici risultati. Tale vocazione competitiva deve, comunque, essere “plasmata” al fine di assecondare le tendenze della domanda, e questo presuppone una attenta analisi dei mercati turistici, con particolare attenzione per quelli che potrebbero essere “captati” dall'offerta turistica, in virtù delle sue caratteristiche strutturali e delle attrattività del territorio. Lo schema di programmazione strategica, per la generazione di un vantaggio competitivo sostenibile di una *destination*, inverte, quindi, l'orientamento degli approcci tradizionali, analizzando le risorse e competenze del sistema contestualmente allo scenario esterno. Ciò che conta, quindi, è l'identificazione delle risorse strategiche, ossia quelle in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per il sistema, e quindi posizioni di rendita rispetto alla concorrenza.

FIGURA 2 - PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA PER UNA DESTINATION



Fonte: Della Corte, 2000

La programmazione turistica di un'area protetta deve porsi quale assioma di fondo la necessità di creare un prodotto che sia *competitivo* sul mercato, e quindi in grado di attivare quelle condizioni di successo della propria offerta, senza le quali perde di significato ogni forma di "turismo dei parchi".

In un'ottica di programmazione strategica la scelta degli obiettivi da perseguire è un passaggio cruciale sotto il profilo dell'efficacia poiché da questi discendono le direttrici d'intervento da seguire e, concretamente, le azioni da mettere in campo in un'ottica di orientamento al risultato.

In linea generale, si può affermare che la programmazione strategica e competitiva delle aree protette è chiamata a realizzare 4 ordini di obiettivi che possono essere individuati nei seguenti:

- la crescita del “valore”;
- la sostenibilità delle iniziative, singole e nel loro insieme;
- l’integrazione e l’armonizzazione delle funzioni;
- l’utilizzo della leva economica.

La *crescita del “valore”* è finalizzata al raggiungimento di tre risultati fondamentali della programmazione strategica della fruizione turistica di un parco:

- a. miglioramento della qualità della vita dei residenti, e parallelamente anche una maggiore attrattività verso l’esterno (*funzione sociale*);
- b. miglioramento dell’immagine turistica, che è una conseguenza dell’immagine complessiva dell’area (*funzione turistica*);
- c. maggiore redditività degli investimenti, di quelli di matrice pubblica così come di quelli effettuati dagli operatori economici (*funzione economica*).

La *sostenibilità* di una iniziativa è possibile se – e solo se - questa si caratterizza per la contemporanea presenza di una sostenibilità sociale, culturale, ambientale, economica: si tratta peraltro di aspetti strettamente interconnessi se si considera, ad esempio, che una iniziativa che non sia ambientalmente sostenibile, non lo sarà nemmeno economicamente nel medio-lungo periodo, per gli elevati costi di gestione delle esternalità negative, così come la sostenibilità economica è la condizione necessaria – anche se non sufficiente – per la realizzazione di un qualsiasi intervento.

Rimanendo all’interno di un’ottica di programmazione, il riferimento *all’integrazione e l’armonizzazione delle funzioni* è rispetto al set delle funzioni strategiche inerenti il processo stesso, ognuna delle quali con propri e specifici risvolti organizzativi ed operativi:

- a) funzione di programmazione, che riguarda la sfera del “cosa fare” per rendere sempre più competitivo sul mercato il parco come destinazione turistica, in

cui assumono un ruolo rilevante e strategico anche interventi che non richiedono ingenti risorse (la professionalità e le reti relazionali fra i diversi *stakeholder* in primis);

b) funzione di integrazione, che si riferisce alla necessità di integrare in forma sinergica sia le differenti funzioni proprie di un parco, che queste con l'insieme delle funzioni di utilizzo del territorio, ivi compresa quella turistica, tramite l'integrazione delle funzioni territoriali (e quindi nello specifico dell'offerta turistica) e l'integrazione degli attori;

c) funzione di organizzazione/gestione, che si esplica non tanto nella fase di gestione corrente dell'erogazione dei servizi di propria competenza, quanto nel momento dell'attuazione delle strategie di medio/lungo periodo in grado di incidere sulla fisionomia turistica del parco, e di conseguenza sull'immagine interna ed esterna;

d) funzione di ottimizzazione/controllo della fase di implementazione della programmazione, nell'obiettivo di incrementare gli effetti moltiplicatori delle ricadute economiche interne all'area, e di mantenere un costante monitoraggio delle diverse fasi e momenti di realizzazione delle iniziative.

Infine, utilizzare la *leva economica* significa riconoscere che l'efficacia della programmazione non può essere affidata unicamente al potere cogente del "piano" e delle normative (approccio vincolistico), ma deve fare leva anche sul sistema delle convenienze economiche, opportunamente modificate da incentivi e disincentivi per essere in grado di influenzare i comportamenti degli attori locali (approccio motivazionale).

Allo stesso tempo la leva economica deve agire quale volano per mettere in atto iniziative di partenariato pubblico-privato in grado di prendere in attenta considerazione gli orientamenti e le scelte espresse dagli interlocutori (pubblici e privati) presenti sul territorio e di orientarle in un quadro coerente di sviluppo ambientalmente sostenibile.

Date queste premesse, si passerà, nello specifico, ad affrontare le diverse fasi critiche nella definizione di una efficace programmazione strategica delle *destination* area protetta, e precisamente:

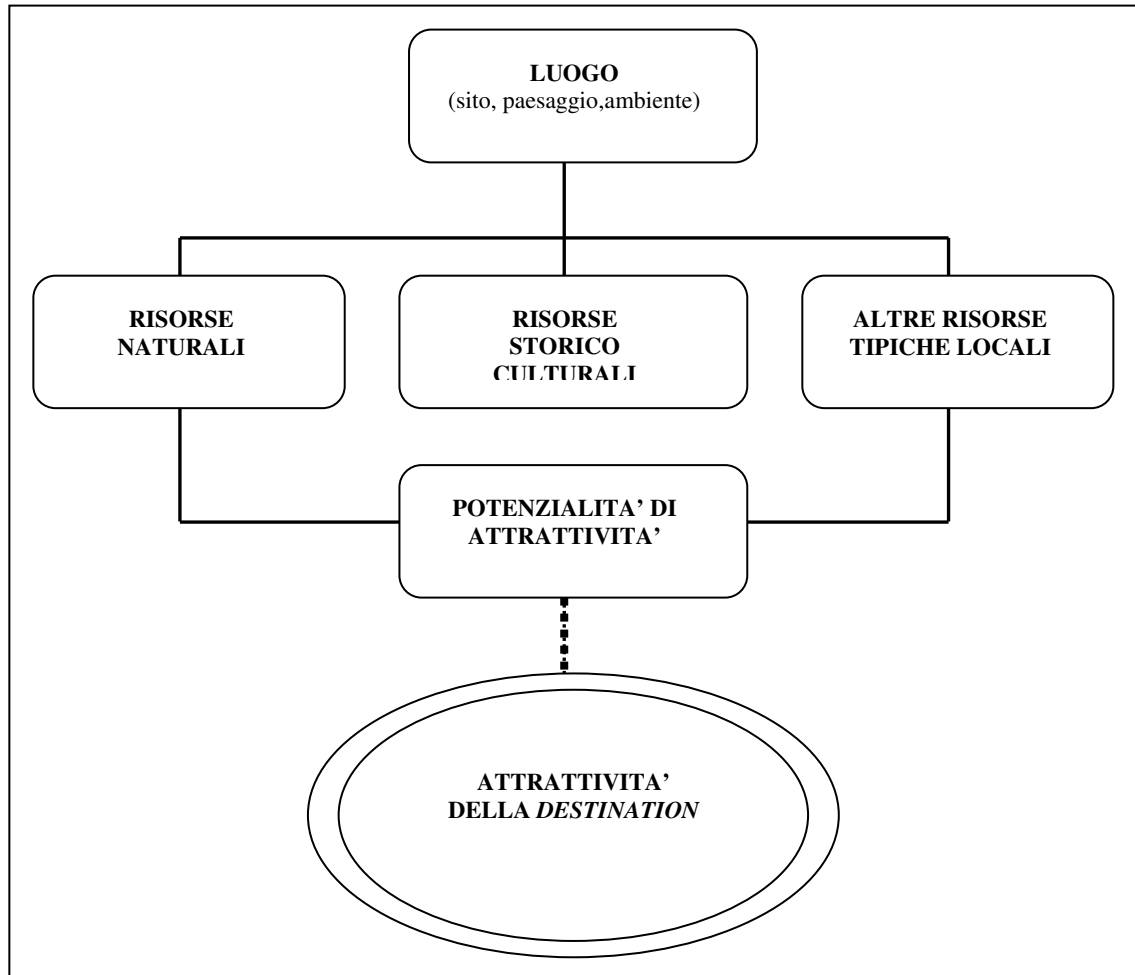
- ✓ identificazione delle risorse strategiche della *destination* e trasformazione delle stesse in prodotti turistici, tendo in considerazione il vincolo della sostenibilità dell'offerta turistica;
- ✓ coordinamento e la gestione delle relazioni con gli *stakeholder*;
- ✓ gestione della qualità dell'offerta della *destination* nel suo insieme e a livello di servizi specifici;
- ✓ gestione dei rapporti con le destinazioni limitrofe, anche attraverso la creazione di reti per la valorizzazione delle interdipendenze locali, per una maggiore *customer satisfaction*;
- ✓ monitoraggio delle *performance*.

3.1 Individuazione delle risorse strategiche

Date le premesse da cui muoviamo, occorre allora riflettere sulle implicazioni derivanti dal passaggio da 'area protetta' a 'prodotto turistico' con la garanzia dei requisiti di ecocompatibilità e di relativa sostenibilità (ambientale, culturale, sociale ed economica). Se si vogliono attivare le sinergie che scaturiscono dal binomio turismo-area protetta è perciò necessario guardare ai parchi non solo quali luoghi da tutelare, ma anche quali prodotti turistici da sviluppare e gestire, come di fatto avviene in alcune realtà estere.

Il processo di creazione di uno SLOT ben si presta a tale obiettivo in quanto la stessa nozione di SLOT enfatizza la capacità di una destinazione di porsi attivamente sul mercato, attraverso un approccio strategico che mira alla valorizzazione delle specificità locali attraverso una combinazione originale delle attrattive naturali ed artificiali (Della Corte, 2000).

FIGURA 3 – I FATTORI DI ATTRATTIVA DELLA DESTINATION



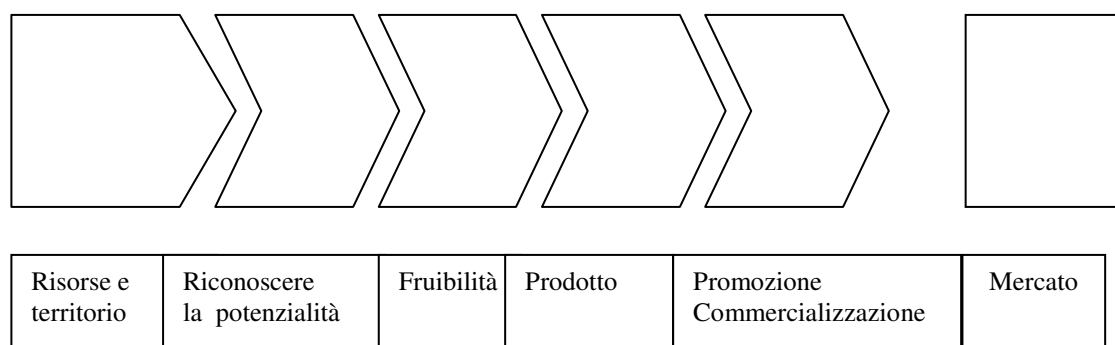
Fonte. Ns. elaborazione Della Corte, 2000

La risorsa naturale costituisce un elemento fondamentale di richiamo, ma da sola non sufficiente per attivare turismo. Ad essa occorre affiancare, nell'area stessa o in aree limitrofe, tutte quelle attività (incluse alcune strutture e servizi) che servono a renderla fruibile nell'ottica del ciclo "motivazioni – attese – comportamenti" della domanda.

Le risorse di un territorio, pertanto, non costituiscono di per sé attrattive turistiche. Per assumere la funzione di elementi attrattivi e quindi possedere la

capacità di attivare i flussi di turismo attesi dallo sviluppo socio-economico locale e del territorio, il bene deve essere anzitutto riconosciuto come una risorsa, ovvero, in termini turistici, come un potenziale attrattore. Va sottolineato inoltre, che i cambiamenti della domanda possono rendere fattori di attrattiva nuove tipologie di beni, che possono quindi trovarsi al centro di un processo di consumo turistico precedentemente non considerato dal sistema locale (Figura 4).

FIGURA 4 – DA RISORSA A FATTORE DI ATTRATTIVA



Fonte: TCI, 2005

Il processo prosegue con l'attivazione dell'insieme di azioni destinate a rendere accessibile e fruibile il potenziale attrattore. In termini generali ciò significa attivare strutture, servizi primari, l'intero set di *facilities* che rende operativamente fattibile l'esperienza del turista. L'insieme delle risorse e dei servizi diviene quindi un prodotto turistico complesso, più o meno integrato, più o meno inserito in pacchetti ed intermediato.

Il percorso si completa con l'attivazione dei processi di comunicazione e di immissione nel mercato, che dovranno necessariamente considerare le caratteristiche della domanda espressa tanto dalla comunità residente quanto dai turisti e visitatori in genere. Questo processo che fa di un bene anche un prodotto turistico, per definizione un insieme di beni e servizi, richiede l'attivazione di un percorso che inserisca la risorsa in un circuito virtuoso di sinergie legate, da un lato, al contesto economico-produttivo locale, e, dall'altro, al sistema esistente di gestione e tutela del patrimonio

ambientale, artistico e culturale. Il percorso che fa di una risorsa (ambientale, artistica e culturale) un prodotto turistico, e che fa quindi di una località una destinazione turistica, genera quell'insieme complesso di relazioni che costituisce il sistema locale specificamente orientato all'offerta turistica.

Il processo sinteticamente descritto può portare a una molteplicità di trasformazioni che risultano strettamente connesse alle specifiche scelte di fruizione effettuate dai decisori per un determinato territorio.

Ciò che preme sottolineare in questa sede è *quanto l'orientamento favorevole alla sostenibilità possa contribuire ad ottimizzare la trasformazione di una risorsa ambientale, artistica o culturale in un prodotto turistico*. Gli obiettivi di tutela e valorizzazione, impliciti alle strategie di sostenibilità, contribuiscono infatti ad aumentare l'attrattiva del patrimonio ambientale, artistico e culturale di una destinazione, divenendo quindi, a tutti gli effetti, misure di sostegno alla competitività del settore turistico.

Data la natura composita e trasversale del comparto turistico, le risorse e le competenze di cui sopra, fanno riferimento ad un vasto insieme di attori pubblici e privati, nazionali ed esteri, presenti sul territorio a livello locale o meno, che possono agire sia come singoli che a livello aggregato. Pertanto, l'identificazione delle risorse strategiche in ottica *resource-based*, ossia di quelle in grado di generare un vantaggio competitivo sostenibile per l'area protetta, dovrà essere svolta su due livelli, di impresa e di sistema *destination*. A tal scopo, si distinguono le risorse *production specific*, che riguardano capacità e competenze proprie delle imprese locali, e *product specific*, esterne alle imprese ed inseparabili dal contesto in cui si trovano e, pertanto, tipiche della località (Jensen, 1996).

Se ci si mette in un contesto di valorizzazione della risorsa parco tramite lo sviluppo di un'adeguata e competitiva fruizione turistica (via non certo obbligata, ma che deve rappresentare una scelta strategica delle singole aree protette), occorre partire dalla constatazione che ciò che contraddistingue un parco rispetto a qualsiasi altro anche all'interno dello stesso segmento di offerta turistica (il turismo dei parchi),

rendendolo *non sostituibile* nel processo di scelta della domanda, è *l'insieme degli elementi di identità di quel territorio e della gente che vi abita*, che sono alla base del processo di “scoperta-conoscenza-esperienza” già richiamato, che contraddistingue e in qualche misura accomuna i segmenti turistici maggiormente compatibili con un’offerta di tipo ambientale.

Ne deriva automaticamente la necessità di ragionare in termini di *valorizzazione dell'insieme degli elementi di identità del parco*, e non solo di uno di essi.

Attraverso l’applicazione dell’approccio *resource-based* applicato al territorio si possono individuare le risorse strategiche su cui puntare per raggiungere un vantaggio competitivo sostenibile. Secondo questo modello, definito *VRIO framework*, una risorsa è strategica, quando risulta:

1. di valore, ossia riesce a sfruttare delle opportunità o neutralizzare o ridurre le minacce;
2. rara, ossia è posseduta da pochi concorrenti;
3. difficile o costosa da imitare;
4. utilizzata in termini organizzativi.

Quanto più un’attrazione è unica, specifica, inimitabile, tanto più alta sarà la capacità di generare flussi di visitatori. Il grado di limitabilità e di riproducibilità delle attrazioni turistiche disponibili definiscono, perciò, la forza competitiva della destinazione. Questa spiega la rilevanza, sul piano del valore, delle risorse naturali, storico-artistiche e antropologico-culturale, legate da un vincolo geografico al territorio e, quindi, non trasferibili, uniche, scarse, difficili da imitare, soggette ad un progressivo processo di accumulazione e di assimilazioni alla storia della destinazione e, perciò, rappresentativi della sua identità.

Entrano quindi in gioco per l’area protetta:

- i valori naturalistici e paesaggistici propri dello specifico parco;

- i segni della cultura e dell'arte sviluppatasi in quel territorio;
- la storia dell'area e della comunità locale;
- i modelli sociali di vita e le tradizioni della popolazione residente all'interno di quel parco e nelle aree limitrofe;
- le attività economiche tipiche e tradizionali.

All'individuazione di queste risorse si è giunti considerando quelli che sembrano essere i requisiti primari per connotare il parco come prodotto turistico e che discendono dalle motivazioni e dalle attese che determinano la decisione di visitare un'area protetta. Il grado di strategicità delle risorse è quindi espresso nella tabella 1.

TABELLA 1 - IL VRIO FRAMEWORK PER L'AREA PROTETTA

Risorse	V	R	I	O
<i>Risorse naturali</i>				
Natura	X	X	X	~
Paesaggi	X	X	X	~
<i>Risorse culturali</i>				
Arte	X	X	-	~
Cultura e storia	X	X	X	~
Archeologia	X	X	-	~
Artigianato locale	X	X	X	~
Prodotti tipici	X	X	X	~
<i>Attività artificiali</i>				
Strutture sportive	X	-	-	~
Piste ciclabili	X	-	-	~

Leggenda: ~: da migliorare; X: presente; -: assente

Fonte: ns. elaborazione da Della Corte (2000)

Tutti questi elementi di identità finiscono allora con il diventare le risorse da valorizzare e quindi *le componenti del proprio prodotto turistico parco*: ciò che si propone al mercato ed alla domanda non è semplicemente un soggiorno, ma un *percorso di scoperta* di un territorio, da *fare insieme con la comunità locale*.

Il primo elemento di competitività risiede quindi nella capacità del parco di rendersi interprete e collettore di tutte le specificità che caratterizzano il territorio, valorizzandone la differenziazione e complessità; affinché ciò sia possibile occorre che tutti gli elementi di identità di un territorio (che costituiscono le risorse turistiche da valorizzare):

- *siano fruibili;*
- vengano organizzati in “*rete*” in grado di rispondere ad una molteplicità di interessi della domanda;
- che tale organizzazione permetta il massimo di flessibilità e di *personalizzazione* delle “cose da vedere e da fare” da parte di ogni turista, in funzione dei loro specifici interessi.

In tal senso, le attrazioni artificiali (strutture, infrastruttura, attività), centrali nel processo di generazione turistica, ma con minore capacità distintiva dell’offerta per la loro facile imitabilità e replicabilità, rappresentano proprio gli interventi necessario dell’uomo per esaltare le attrazioni naturali al fine di rendere più piacevole, confortevole e stimolante la vacanza ed aumentare la qualità e la varietà delle attività turistiche praticabili nell’area.

E’ quindi la presenza di risorse strategiche naturali e culturali di grande pregio, unite alla dotazione di risorse artificiali per la loro fruibilità, che conferisce all’area protetta la sua immagine di luogo turistico identitario, relazionale e storico (Augè, 1993 e 1999) e che è in grado di agire sulla distintività della *destination*, sul suo posizionamento e sulla sostenibilità del suo vantaggio competitivo. In mancanza di originalità nel modo di combinare le attrazioni naturali con quelle artificiali il territorio corre il rischio di standardizzarsi, quindi, di divenire sostituibile con altri territori.

Le implicazioni derivanti da tali considerazioni sono tali da richiedere l’adozione di nuovi modelli operativi e gestionali:

- a. se tutto il territorio del parco è prodotto turistico, allora *tutte le componenti della comunità locale devono essere* - ciascuna nel proprio ruolo - *operatori turistici del parco*. Ciò vale per le amministrazioni pubbliche, per gli imprenditori, per gli operatori turistici in senso stretto, per le espressioni associative, per tutta la popolazione;
- b. occorre di conseguenza attivare *modelli di gestione complessiva* dell'offerta turistica parco e non solo dei singoli elementi dell'offerta (*gestione della destinazione parco*), accanto a strumenti di comunicazione dell'intero territorio (*marketing territoriale*) e non solo delle componenti naturalistiche,
- c. al contempo questo implica che l'ente di gestione del parco sviluppi una rete il più possibile vasta e consolidata di *rapporti di collaborazione con gli stakeholder locali*, adottando una logica di gestione che non faccia riferimento solo a sé stesso ma sia di "sistema" (*destination management*). Questo passaggio è di particolare rilevanza per una strategia di sviluppo turistico, data l'ovvia impossibilità che il parco possa soddisfare da sé il complesso insieme di aspettative ed esigenze del turista e del mercato turistico. Peraltro l'adozione di principi di sostenibilità implica l'effettivo coinvolgimento della comunità locale, anche in termini di ricadute economiche.

In questo senso, la forza di attrazione esercitata dall'area protetta sarà il risultato della mescolanza tra i suoi elementi distintivi qualificanti, rappresentati dai fattori naturali, paesaggistici ed identitari, e la capacità di attivare un'azione strategica ed organizzativa che sia in grado di potenziarli, renderli fruibili per l'attività turistica ed integrarli in un disegno coerente di offerta, ponendo anche precisi e dovuti vincoli in merito alla tutela del patrimonio ambientale che ne determina la specificità.

3.2 Coinvolgimento degli stakeholder e ruolo dell'Ente Parco

Elaborare una strategia turistica globale che coinvolga tutti gli attori chiave è fondamentale per sviluppare un prodotto turistico sostenibile e di successo.

Infatti, ricordandoci che il prodotto turistico è stato definito un *bundle* (Medlik, Middelton, 1973; Burkart, Medlik, 1974; Krippendorf, 1987) di servizi e attività, emerge chiaramente come attuare processi di pianificazione e gestione strategica comporta una forte attenzione nel mettere a sistema gli orientamenti e le scelte espresse dagli attori locali: nessuno degli obiettivi di sviluppo e di competitività di un'area protetta risulta perseguibile in modo efficace se non nasce da una condivisione diffusa degli stessi da parte di tutti gli attori coinvolti (operatori pubblici, operatori economici e residenti), condivisione che nasce se sono comunicati tanto i vantaggi che le difficoltà ed i costi delle scelte intraprese, e risulta conosciuto lo sforzo messo in atto per raggiungere un equilibrio degli interessi. A tal fine diventa essenziale realizzare *partnership* e favorire in ogni modo la crescita di reti formalizzate di cooperazione tra il parco ed i diversi attori della comunità locale.

Pertanto, una corretta applicazione della strategia al territorio deve considerare i seguenti punti fondamentali:

1. la necessità di considerare una logica di azione strategica che faccia riferimento alla *stakeholder theory* (Freeman, 1984);
2. la necessità di considerare i meccanismi attraverso i quali gestire il coinvolgimento e la partecipazione degli attori locali a strategia sistemiche territoriali, tramite opportune modalità di azione *top-down* (promozione) e *bottom-up* (riconoscimento) (Golinelli, 2002);
3. la necessità di intervenire sul piano istituzionale, attraverso una struttura che si faccia promotrice dell'azione di governo del territorio, operando secondo una logica di meta-management (Brunetti, 2002).

Prima di tutto, quindi, è necessario identificare tutte le parti interessate del caso e ottenere il loro punto di vista sullo sviluppo turistico sostenibile dell'area. Può sembrare un'impresa laboriosa, ma alla fine si rivelerà vantaggiosa. Non solo contribuirà a identificare in fase iniziale le trappole e i conflitti potenziali che possono essere risolti direttamente durante il processo di sviluppo, ma potrebbe anche fornire numerose idee e suggerimenti su cosa sviluppare e dove.

Lo stesso processo di consultazione potrebbe essere un modo per accendere l'entusiasmo. Inizialmente le idee nuove sono spesso accolte con una certa apatia; in alcuni casi l'apatia può raggiungere livelli tali da sopprimere l'iniziativa, ma in genere questo accade perché le persone non si sentono coinvolte nel processo. Offrire alle parti interessate l'opportunità di esprimere il proprio parere, ascoltare quello degli altri e partecipare al processo decisionale è il modo più sicuro per sviluppare un approccio innovativo e dinamico allo sviluppo turistico.

Infatti, una fondamentale aspirazione umana è connessa con i bisogni di autostima ed autorealizzazione (Maslow, 1954). Questi bisogni appaiono in forma evidente all'interno dei processi decisionali (quali quelli necessari alla programmazione del turismo nel parco). Ciascun attore coinvolto dagli effetti delle decisioni desidera legittimamente che le proprie opinioni ed il proprio operato incidano all'interno di questo processo.

Le decisioni maturate all'interno di un processo non inclusivo e partecipativo, hanno di norma scarse probabilità d'attuazione, proprio perché sono vissute come prevaricazione da parte dei soggetti esclusi. Ciò vale anche per decisioni tecnicamente corrette ed impeccabili quali quelle che si fondano su accurate analisi scientifiche. La carta vincente di una programmazione è, pertanto, il metodo seguito nel suo processo; in passato sono stati prodotti ottimi piani per i parchi, rimasti poi inattuati a causa della mancata accettazione – da parte degli attori interessati - del procedimento che è stato seguito per la loro elaborazione.

Spesso il consenso viene considerato l'ultima tappa, l'ultimo ostacolo da superare affinché le decisioni adottate siano effettivamente implementate.

L'effettività e l'efficacia delle decisioni sono, invece, strettamente connesse con l'intensità dell'interesse (volontà di agire) ed il consenso (definibile come interesse condiviso) riguardo al merito delle decisioni ed al metodo decisionale adottato.

Un piano partecipato è un piano in cui è maggiore il consenso e, quindi, le probabilità di successo. Durante l'elaborazione dei piani occorrerà dotarsi di una strumentazione teorico-applicativa in grado di organizzare opportunamente gli interessi presenti nelle aree dei parchi e, prima ancora, comprenderne a fondo la natura.

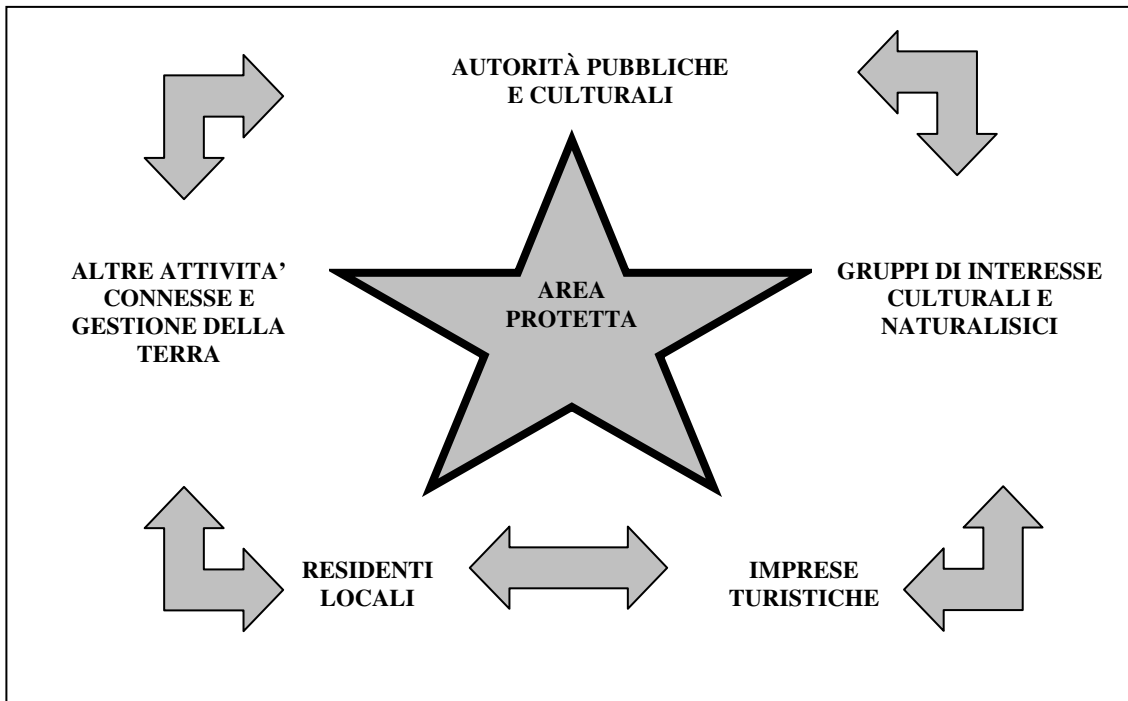
Generalmente, al concetto di interesse viene associata l'idea di un vantaggio, un tornaconto economico; in realtà alla base degli interessi sussistono motivazioni psicologiche e sociali assai articolate e profonde. Oltre ai cosiddetti bisogni primari, sussistono bisogni quali quelli di sicurezza e stabilità, appartenenza al gruppo ed al territorio, bisogni di stima ed autostima, bisogni cognitivi ed estetici, bisogni di autorealizzazione.

Un altro elemento generalmente sottovalutato, o meglio, visto come fonte di pericolo anziché come possibile risorsa motivazionale è quello che lega l'uomo al proprio territorio, che lo porta a difenderlo, e ad interagire con esso. Occorre infatti chiedersi quali spinte motivazionali possano indurre le comunità locali a realizzare e a difendere uno splendido parco naturale se i meriti di un eventuale successo venissero attribuiti quasi completamente a soggetti gestori esterni.

Pertanto, il successo della programmazione turistica della *destination* area protetta si basa su iniziative avviate in concertazione con i diversi soggetti coinvolti per garantire la percezione dello scopo comune da parte di tutti i soggetti coinvolti.

E' necessario, quindi procedere all'identificazione delle parti interessate allo sviluppo turistico del parco, che, in generale, si possono individuare in cinque categorie principali.

FIGURA 5 – GLI STAKEHOLDER DELL'AREA PROTETTA



1. Autorità pubbliche ed enti simili: sono responsabili delle strutture, i servizi e l'infrastruttura che supporterà i prodotti turistici (ad es. strade, uffici postali, cartelli stradali) e spesso possiedono i siti del patrimonio naturale e culturale. Sono inoltre responsabili della legislazione e dei finanziamenti per lo sviluppo turistico quali tasse, incentivi per le imprese, leggi in materia di ambiente e piani regolatori. Infine, gestiscono le politiche di uso dei terreni dell'area per le applicazioni in ambito agricolo, urbanistico o turistico. Sono quindi una componente vitale di qualsiasi iniziativa di sviluppo turistico e spesso la più appropriata per avviare e condurre il processo di sviluppo. In fasi successive possono inoltre contribuire a finanziare, coordinare e promuovere il prodotto turistico all'esterno.

2. Gruppi di interesse culturale o naturalistico: spesso sono proprio questi gruppi a proporre lo sviluppo turistico sostenibile perché sono interessati a salvaguardare il patrimonio naturale e culturale dell'area, ma sono consapevoli che per farlo in alcuni casi è necessario dimostrarne il valore economico per l'area. Questi

enti, anche quando si tratta di gruppi amatoriali, sono depositari di molteplici conoscenze in fatto di siti culturali/naturali e possono quindi svolgere un ruolo di primo piano nel fornire conoscenze specialistiche per la progettazione e l'interpretazione di future attrazioni turistiche. Possono inoltre ricoprire un ruolo di sorveglianza per garantire che cultura e natura non abbiano a soffrire in seguito allo sviluppo turistico, bensì ne traggano vantaggio attraverso una tutela e una conservazione maggiori.

3. Imprese turistiche: comprendono albergatori ed altri fornitori di alloggi, ristoratori, operatori turistici e prestatori di servizi per viaggi, proprietari o gestori di attrazioni turistiche ed altre strutture o servizi turistici. Queste imprese sono e continueranno ad essere l'elemento portante dell'industria del turismo. Sono loro a investire le risorse finanziarie, a gestire i diversi servizi turistici e ad essere maggiormente a contatto con i turisti. Se nell'area è già presente una certa attività turistica, queste imprese sono nella posizione migliore per offrire commenti sulle tendenze, le aspettative e i livelli di soddisfazione attuali in materia di turismo e per suggerire miglioramenti e attrazioni aggiuntive.

4. Altre attività connesse e gestori delle terre: interessano un'ampia percentuale delle parti interessate, dalle persone private che possiedono un terreno di potenziale interesse turistico ai rappresentanti di altri settori economici, tra cui l'agricoltura, la silvicoltura, la pesca, i siti industriali e le imprese nel settore dell'estrazione, che plasmano l'economia e l'uso dei terreni locali. Questi gruppi sono interessati allo sviluppo turistico, sia perché temono che possa entrare in conflitto con la loro attività attuale, sia perché potrebbero riceverne ulteriori opportunità in termini di generazione di reddito o diversificazione economica.

5. Residenti locali: infine, non per importanza, è necessario prendere in considerazione anche la comunità locale. È la fonte principale di dipendenti e imprenditori per le nuove imprese turistiche e deve convivere con il turismo. Inoltre, è la popolazione locale a conferire all'area il suo carattere distintivo e il suo senso d'identità e che, presto o tardi, viene a contatto con i turisti, anche se non è

direttamente coinvolta nel settore. La sua eventuale ostilità all'idea di un influsso turistico nell'area può condizionare l'atmosfera del luogo. Una sensibilità verso le esigenze e le preoccupazioni degli abitanti locali, dunque, contribuirà ad assicurare sostegno generale allo sviluppo turistico.

Per ciascuno dei gruppi di parti interessate è necessario valutare al fine di un reale sviluppo turistico del parco:

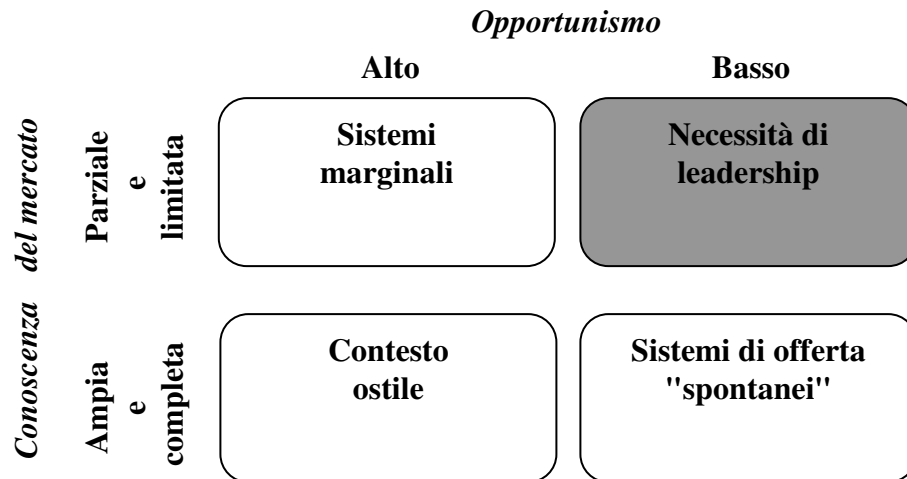
- ✓ il livello di interesse per lo sviluppo del turismo sostenibile nell'area e delle aspettative;
- ✓ le preoccupazioni e i timori principali;
- ✓ la capacità di coinvolgimento sotto il profilo finanziario, delle risorse umane e organizzativo;
- ✓ i livelli delle competenze e delle qualifiche in materia di turismo e gestione d'impresa.

Condizione necessaria per la realizzazione di strategie aggregative nell'area protetta è l'esistenza di un *fine comune* di sviluppo dell'offerta turistica dell'area. L'esistenza di una visione comune, che si pone come requisito per l'evoluzione dell'offerta della *destination* area protetta, può avvenire spontaneamente tra i diversi attori del territorio o necessitare dell'intervento di un soggetto in grado di orientare e regolare il comportamento del sistema; ciò dipenderà dalle condizioni specifiche del contesto nel quale devono trovare applicazione. E', infatti, del tutto evidente che contesti differentemente caratterizzati rispetto al tessuto di attori e relazioni che danno vita all'offerta turistica del territorio possono rendere più o meno praticabili le diverse soluzioni, ovvero rendere ipotizzabili diversi sentieri di evoluzione verso forme in grado di valorizzare le specificità locali. In particolare, si è già evidenziato quale presupposto essenziale per la creazione e lo sviluppo di un sistema locale area protetta, la fiducia (Della Corte, 2000).

Pertanto, al fine di determinare la migliore soluzione per la *governance* dell'area protetta è necessario domandarsi se esiste un clima favorevole alla

cooperazione tra i principali gruppi di interesse o si registra una forte opposizione da parte di uno o più settori. Non va, infatti, trascurato che la necessità di assumere decisioni che si riferiscono anche a beni pubblici implica la generazione di esternalità positive per gli attori locali che possono innescare anche comportamenti opportunistici, causando un fallimento di mercato (Willamson, 1975 e 1985; Coase 1937). Nella figura n. 6 si evidenziano quattro situazioni, legate al grado di opportunismo e alla conoscenza del mercato di un contesto territoriale.

FIGURA 6 - I CONTESTI DI SVILUPPO DI SISTEMI DI OFFERTA TURISTICA



Fonte: adattamento da Della Corte, 2000

Nei contesti caratterizzati da un grado di opportunismo basso e da una minore o maggiore conoscenza del mercato, si possono sviluppare sistemi turistici locali. In tali contesti, una conoscenza del mercato più ampia e completa dà luogo ad uno sviluppo quasi “spontaneo” dei sistemi di offerta complessa, mentre dove si riscontra una conoscenza più parziale e limitata si rileva la necessità dell’intervento di un *soggetto leader* che indirizzi e coordini forme di integrazioni da parte degli operatori locali. Secondo il teorema di Coase (1937), infatti, per eliminare le esternalità ed evitare il fallimento del mercato è indispensabile attribuire diritti di proprietà ai

soggetti coinvolti, internalizzando così i costi per lo sfruttamento delle esternalità positive.

Nel caso specifico della *governance* delle aree protette, la legge quadro 394/91 ha affidato il compito di coordinamento e *leadership* all’Ente Parco. Tale organo di governo ha la responsabilità primaria della gestione del territorio del parco, ha il compito di motivare ed indirizzare gli attori verso comportamenti strategici coerenti rispetto gli obiettivi di sviluppo locale, ossia alla focalizzazione sulle risorse e sulle competenze distintive capaci di accrescere la competitività del territorio, diffondendo la consapevolezza del fatto che la competitività aziendale dipende dalla competitività della *destination*⁷.

Sotto il profilo operativo, le funzioni più rilevanti che l’ente di meta-management deve assumere per garantire il coordinamento degli attori sono:

- l’incentivo ed il sostegno della partecipazione degli attori locali alla strategia collettiva, evidenziandone i vantaggi e portando al superamento delle resistenze individuali;
- la formalizzazione di meccanismi di relazione fra organo centrale e singoli associati, nonché fra associati;
- la valorizzazione delle risorse e competenze necessarie al miglioramento dello standard qualitativo dell’offerta ed al rafforzamento degli elementi di identità che sono in grado di differenziare l’offerta rispetto ai concorrenti;
- la creazione di condizioni culturali, strategiche ed organizzative favorevoli all’esplicarsi delle potenzialità presenti;
- la definizione di meccanismi di controllo e l’individuazione di sanzioni nei confronti di possibili comportamenti opportunistici o di *free-ridership*;

⁷ Coda, Invernizzi e Molteni (1992) affermano che il compito del *meta-management* è “plasmare le condizioni di contesto in senso favorevole all’esplicarsi delle potenzialità imprenditoriali esistenti nell’organizzazione, nonché di assicurare il corretto funzionamento dei meccanismi di selezione, valutazione, motivazione degli attori direttamente coinvolti nei processi innovativi”.

- assicurare una strategia di promozione unitaria.

Molto si è dibattuto nella letteratura in merito ai ruoli del pubblico e del privato nella *governance* della *destination* (Keller, 2000; Manete, Cerrato, 200). A parere di chi scrive, l'aver attribuito il compito di *leadership* ad un ente pubblico si giustifica nella caratteristica di essere *super partes*, in grado di presidiare, pur non esente da critiche, gli interessi generali. Infatti, le peculiarità del sistema turistico come sistema economico e trasversale, che il mercato da solo non può regolare per la presenza di risorse non riproducibili, parte essenziale dell'offerta turistica, rende necessario l'intervento di enti pubblici che consentano alla destinazione di ottenere anche nel lungo termine il massimo beneficio dall'uso delle sue risorse fondamentali ed indirizzino l'intero sistema verso il raggiungimento degli obiettivi collettivamente più rilevanti (Costa *et al.*, 2001).

Da questo punto di vista è possibile riconoscere all'intervento pubblico le seguenti funzioni (Cooper *et al.*, 2002; Candela, Figini, 2003):

- salvaguardare l'ambiente ed il paesaggio che definiscono la forza attrattiva della destinazione;
- regolamentare lo svolgimento di attività e di pratiche umane nel territorio, secondo il criterio della compatibilità;
- massimizzare i benefici netti per la comunità ospitante, garantendo una distribuzione equa dei costi e dei benefici del turismo;
- correggere le imperfezioni di mercato attraverso interventi allocativi⁸.

Oltre a queste forme di regolazione macro-economica, l'ente pubblico può anche avere un ruolo più diretto nello sviluppo turistico dell'area protetta contribuendo alla realizzazione di interventi strutturali ed infrastrutturali; sia a

⁸ Candela e Figini (2003) sostengono l'opportunità di interventi allocativi in relazione al fatto che il turismo:

- coinvolge il coordinamento di imprese e mercati diversi;
- comporta forme di fallimento di mercato legate sia alla natura incompleta dell'informazione del turista, sia alle esternalità connesse alla fruizione turistica del territorio;
- impiega nel prodotto anche beni pubblici e proprietà comuni;
- non è solo un fenomeno economico, ma coinvolge anche aspetti sociali di grande rilevanza.

generare ed alimentare flussi di informazioni tra gli operatori, favorendo le occasioni di apprendimento, per la generazione di capitale sociale, così da minimizzare i rischi di opportunismo attraverso l'evoluzione culturale e alimentare motivazione e coesione di gruppo (Mintzberg et al., 1976).

L'efficacia delle azioni del *leader* dipende dalla capacità di plasmare e di diffondere una cultura fondata su alcune importanti idee-guida: la tensione alla collaborazione tra le parti, l'orientamento al lungo periodo, il miglioramento costante della qualità, la crescita professionale degli operatori, la salvaguardia delle risorse ambientali, la valorizzazione della cultura e delle tradizioni locali (Coda, 1988).

Certamente, in tali termini, questa appare una scelta di successo. Tuttavia, l'azione strategica territoriale deve essere gestita introducendo parametri di efficienza e di efficacia, che consentano di verificare la capacità di raggiungere gli obiettivi desiderati rispetto alle risorse impiegate. Ciò richiama la necessità di sviluppare competenze adeguate sia in tutti i livelli decisionali coinvolti, ossia l'ente parco, sia all'interno delle singole imprese che investono le proprie risorse in attività collegate alla strategia sistemica territoriale.

Lo sviluppo turistico del parco non deve perciò essere gestito secondo una logica di tipo burocratico/amministrativo, ma all'interno di una prospettiva manageriale, secondo la logica del *new public management*, che sappia combinare il perseguimento dei fini individuali con l'obiettivo generale dello sviluppo locale.

3.3 Qualità dei beni e servizi: il marchio del parco

Il concetto di "qualità", inteso in senso lato, è forte e centrale in tutta la strategia del turismo durevole, in quanto la qualità è considerata un fattore di competitività estremamente importante. In tal senso, un rilievo notevole è dato anche a tutti gli aspetti ambientali, sociali ed etici che riguardano il territorio e i cittadini locali.

Fornire ai turisti una struttura o un servizio di qualità è fondamentale per sviluppare un prodotto sostenibile, soprattutto nei segmenti di mercato basati sul

patrimonio naturale. In questi casi, le possibilità che il turista rimanga soddisfatto della propria vacanza e si trattenga più a lungo, torni, la raccomandi ad altri o dimostri interesse per la conservazione del patrimonio locale aumentano in funzione della qualità del prodotto turistico.

Affinché il prodotto sia efficace, è necessario garantire standard di qualità elevati lungo tutta la catena turistica, dai primi messaggi di marketing alle strutture ricettive, ai prodotti alimentari, alle informazioni, all'orientamento, ecc. Ognuno di questi prodotti può contribuire in modo significativo al livello di soddisfazione complessiva del visitatore. Parallelamente, è sufficiente che uno solo di essi sia carente perché il livello di soddisfazione scenda. Ciò riflette ancora una volta l'esigenza di una strategia turistica ben organizzata e coordinata, che promuova la collaborazione di tutti i partner per migliorare la qualità generale della destinazione e assicurare il mantenimento e, se del caso, l'innalzamento degli standard di qualità in funzione dello sviluppo turistico.

Il modo più ovvio per sviluppare e promuovere la qualità è definire standard comuni riconoscibili tramite marchi o riconoscimenti. Gli standard di qualità possono essere generici o specifici dei settori, essere sviluppati localmente o far parte di programmi nazionali o internazionali. In alternativa a un approccio puramente settoriale è possibile sviluppare una serie di standard di qualità locali per diversi elementi turistici, dai prodotti alimentari locali alle attrazioni, alle guide accreditate. Ogni settore definirebbe i propri criteri qualitativi pur ricevendo lo stesso logo, contribuendo a costruire un'industria del turismo professionale e integrata, ed a consolidare l'immagine e la reputazione dell'area come destinazione di qualità.

Quando si tratta il tema della certificazione di qualità in relazione ai parchi naturali, il primo aspetto su cui è necessario concentrarsi riguarda il "prodotto" che l'Ente parco deve promuovere attraverso iniziative di qualificazione: tale prodotto è dato dall'area parco nel suo complesso.

Il visitatore di un parco naturale esprime una scelta per il parco nel suo insieme: non sceglie singoli beni o singoli servizi, ma quella particolare

combinazione di beni e servizi che è il prodotto-parco. La qualità del prodotto-parco dipende da un'ampia varietà di fattori. Ad essa contribuiscono le imprese con la qualità dei propri prodotti ed il rispetto per l'ambiente, le amministrazioni locali con l'efficienza dei propri servizi, l'ente parco con la qualità e il rigore della propria attività di tutela ambientale e di sostegno allo sviluppo locale.

Se il parco è un sistema con una offerta complessa e articolata di servizi, la migliore strategia di promozione per esso non è la segnalazione dei casi di eccellenza al suo interno (il produttore genuino, l'albergo ecologico, l'artigiano tipico, e così via), ma una vera iniziativa di *marketing territoriale*, finalizzata a promuovere l'area protetta nel suo complesso, a comunicare al potenziale visitatore che il parco è un territorio virtuoso e che a tale virtuosità contribuiscono attivamente diversi elementi.

La legge quadro sulle aree protette, la 394/91, all'articolo 14, prevede che l'Ente Parco possa concedere, a mezzo di specifiche convenzioni, l'uso del proprio nome e del proprio emblema a servizi e prodotti locali che presentino requisiti di qualità e che soddisfino le finalità del parco. Pertanto, l'ente parco rappresenta il soggetto deputato a fungere da garante della qualità dell'intero sistema. Il compito dell'ente, in tal senso, non deve essere quello del dispensatore di un marchio di qualità in concorrenza con i tanti disponibili sul mercato, ma deve essere un compito superiore di garanzia della qualità e promozione dello sviluppo del proprio territorio.

Il marchio del parco è uno strumento per il favorire non solo la "promozione economica e sociale", ma anche per aiutare l'Ente Parco ad incidere in maniera positiva sul territorio di competenza promuovendo attività compatibili con la tutela dei beni ambientali. L'emblema del parco, cioè il disegno, il simbolo che lo rappresenta, è un mezzo molto forte di comunicazione. Un marchio, infatti, permette di abbinare immagini, informazioni, azioni, oggetti, con una determinata realtà.

Poiché la notorietà dei parchi va oltre i confini locali e spesso valica anche le frontiere nazionali ecco che il poter associare immagini positive al simbolo del parco facilita la diffusione di una cultura ambientale, ma anche di una serie di politiche territoriali e di promozione di attività turistiche, ricreative, educative ecc. E' così che

il marchio di un parco potrebbe diventare anche un riferimento attorno al quale si muove una intera economia che condivide nel Parco una propria identità.

All'interno degli studi di marketing, il valore di una marca, noto come *brand equity* (Vicari, 1995; Aaker, 1997; Mazzei, 1999), è misurato attraverso la generazione di diversi effetti positivi sul comportamento dei consumatori:

- a. *ricoscimento*: i consumatori distinguono la provenienza dell'offerta, e ciò ne influenza le scelte; tale effetto assume una rilevanza particolare in condizioni di elevata concorrenza e sostituibilità tra prodotti;
- b. *rassicurazione*: il fatto di acquistare prodotti di una marca conosciuta rassicura il consumatore rispetto alla qualità del bene che si accinge ad acquistare, facendo riferimento agli esiti della propria esperienza passata;
- c. *fidelizzazione*: i consumatori soddisfatti dei prodotti di una marca, acquistano frequentemente prodotti della marca stessa;
- d. *identità*: una marca trasmette la personalità che il produttore ha voluto assegnare al prodotto e come tale può avere forti effetti di tipo motivante; il consumatore trasferisce, infatti, alla marca un significato simbolico, trasferendo una parte del proprio sistema valoriale.

Anche un marchio territoriale può generare *brand equity*, essendo in grado di agire:

- ❖ sulla notorietà del territorio, fungendo da elemento sintetico di riconoscimento nell'ambito di qualsiasi iniziativa promozionale e commerciale;
- ❖ sull'immagine del territorio, trasferendo, attraverso i propri elementi grafici e simbolici, segni dotati di significato di mercato, che definiscono l'identità del territorio;

- ❖ sulla motivazione, inducendo comportamenti e decisioni da parte dei target.

Quello della gestione del marchio del Parco è un tema piuttosto complesso e delicato perché, nella gran quantità di emblemi, marchi, etichette e simboli che esiste, bisogna aver cura di non creare ulteriore confusione tra il pubblico e di riservare al “marchio del parco” un ruolo ben preciso, diverso da quello attribuito ad altre forme di riconoscimento.

FIGURA 7 - MARCHI DI CERTIFICAZIONE AMBIENTALE



Nel prendere in considerazione il problema del marchio del parco ci si dovrebbe innanzi tutto domandare:

- ✓ quale è il ruolo del parco nei confronti della concessione di un suo marchio?
- ✓ a chi il parco può concedere l’uso del proprio marchio?
- ✓ secondo quali principi?
- ✓ come definisce le regole e come gestisce il processo?

Il tratto che appare fondamentale evidenziare è il legame che si instaura tra lo strumento marchio e la politica ambientale dell’Ente Parco. Più precisamente, ogni

Ente Parco è detentore di un compito istituzionale di tutela e valorizzazione del proprio territorio, compito che esso può perseguire sulla base di diverse strategie politiche e mediante diversi strumenti: il marchio è, appunto, uno di tali strumenti.

In generale, il marchio nelle mani di un parco è uno strumento di coinvolgimento degli attori economici locali i quali assumono un ruolo attivo nella gestione del territorio secondo le linee d'azione individuate dal parco. Ciò vuol dire che il marchio dovrebbe essere concesso solo a coloro che operano coerentemente con le finalità del parco, sulla base di criteri chiari e condivisi. Una simile posizione permette di avere come discriminante della possibilità o meno di concedere il marchio del parco, non certo la dimensione dell'azienda o la sua "capacità" competitiva sul mercato, bensì la sua "posizione" nei confronti del miglioramento della qualità dell'ambiente del territorio protetto. Si possono così valorizzare i piccoli produttori, operatori turistici o, comunque, le piccole aziende che fanno degli sforzi per aiutare il parco nella sua missione.

Un punto estremamente importante risiede nella specificazione delle finalità e modalità della concessione. E' quindi opportuno che il marchio sia progettato e gestito con modalità le più trasparenti possibile al fine di evitare che lo stesso "strumento marchio" ingeneri confusione presso i consumatori. A tal fine è bene che risulti fin da principio chiaro il perché un Ente Parco decide di concedere in uso il proprio emblema come marchio, cioè quali sono le finalità che l'Ente medesimo si prefigge di raggiungere tramite questo strumento, in base a quali criteri esso viene attribuito, chi siano i destinatari di esso. Una adeguata pubblicità e una chiarezza di immagine dovrebbero consentire all'utente di identificare facilmente le motivazioni che sono alla base della concessione del marchio stesso.

La generazione di *brand equity* da parte di un marchio territoriale come quello del parco richiede un attento processo di gestione, tenendo conto che il marchio deve conferire all'offerta un peso simbolico in grado di sollecitare l'adesione e la fedeltà da parte dei target; per questo richiede un processo di *brand management* che ne accompagni la diffusione e la gestione nel tempo.

Lo strumento tecnico che stabilisce il funzionamento specifico di un marchio collettivo è il “Regolamento d’uso del marchio”. In esso dovranno essere contenute tutte le specifiche necessarie a che il marchio sia concesso e tutelato. In altri termini il Regolamento dovrà indicare le finalità del marchio e prevedere procedure per l’individuazione e la selezione dei destinatari, i requisiti che questi dovranno soddisfare per poter usare il marchio, le modalità con cui essi lo possono utilizzare, i limiti e gli oneri eventuali all’uso del marchio, i meccanismi di controllo che il gestore del marchio adotta per garantire la corrispondenza tra la concessione del marchio e la finalità per il quale esso è stato creato (la natura, l’origine o la qualità di prodotti e/o servizi), le sanzioni che sono previste per l’uso improprio del marchio.

Il regolamento contiene le specifiche tecniche necessarie al funzionamento del marchio; tuttavia, il contenuto di dettaglio delle azioni richieste ai destinatari del marchio è spesso oggetto di “Disciplinari” relativi a singole attività o singoli prodotti o servizi. Poiché il marchio si potrebbe, in linea di principio, attribuire ad una serie di prodotti e servizi, è necessario che la produzione di ciascun prodotto e la fornitura di ciascun servizio contribuisca al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Naturalmente, le specifiche tecniche aziendali e/o di processo richieste agli aderenti saranno elaborate con riferimento agli obiettivi specifici della tutela affidata istituzionalmente al Parco e dovrebbero riguardare azioni specifiche e verificabili.

Inoltre, nell’ottica del miglioramento, tali specifiche potranno variare nel tempo in seguito a monitoraggio e valutazione dei risultati conseguiti tramite la loro applicazione. In tali disciplinari risiederà la portata dell’impegno ambientale richiesto ai destinatari del marchio, in essi si misurerà l’ambizione del marchio in termini di valore dei servizi ambientali che i produttori di beni, o i prestatori di servizi, forniranno al Parco per distinguere sul mercato il proprio prodotto.

Un altro strumento tramite il quale si può realizzare in pratica questa operazione di *marketing territoriale* può essere una sorta di “Carta della qualità”. La Carta della qualità è pensata in questo caso come un documento in cui sono segnalati ai potenziali fruitori i soggetti, i prodotti e i servizi (visite guidate, esercizi

ricettivi e di ristorazione, offerta di sport all'aria aperta, produttori tipici) che concorrono a definire la qualità del territorio "parco": chi trova spazio sulla Carta è membro di una rete e, in quanto tale, non solo ottempera a particolari standard, ma è anche in grado di fornire informazioni e indicazioni ai visitatori su tutti gli altri partecipanti.

In questo modo, oltre ad impegnarsi per il miglioramento della qualità complessiva del sistema, si contribuisce a mobilitare i soggetti locali attorno ad un obiettivo comune: la valorizzazione delle risorse locali. La Carta, pertanto, ha una duplice funzione: da un lato la garanzia della qualità per il fruitore dell' area protetta (chi viene segnalato su di essa contribuisce alla qualità del sistema parco), dall'altro la promozione commerciale degli operatori sul territorio (chi viene segnalato su di essa acquista visibilità).

Poiché non si può obbligare qualcuno a volere il marchio del parco, ecco che si ha a disposizione uno strumento volontario che, facendo leva sul suo potere comunicativo, può coinvolgere sempre più persone verso azioni spontanee di miglioramento della qualità ambientale. E così il parco può raggiungere più efficacemente i propri fini istitutivi. Tanto più si poggia su criteri chiari stabiliti in maniera condivisa e su una organizzazione di parco funzionante ed efficiente, tanto più il marchio è credibile e riconoscibile.

E' quindi necessario che le diverse organizzazioni considerino vantaggioso sotto il profilo competitivo l'utilizzo del marchio del parco. La questione è particolarmente complessa quando le aziende del territorio lavorano in settori per i quali esistono marchi identificativi di qualità di prodotto o di processo, regolati da appositi presidi normativi (nazionali o comunitari). Tenendo conto anche di questa possibilità, il marchio territoriale del parco deve essere progettato in modo da garantire:

- a. l'abbinamento efficace con altri marchi aziendali o di aggregazioni inter-aziendali;

- b. l'abbinamento con marchi specifici di settore o di qualità;
- c. il rispetto delle normative nazionali e comunitarie riferite all'utilizzo di marchi di qualità e al sostegno alla commercializzazione che gli enti territoriali possono offrire alla produzioni locali⁹.

Il marchio del parco può, quindi, rappresentare uno strumento volontario di marketing territoriale, efficace per affermare una politica ambientale di qualità, capace di essere apprezzata dal turista dell'area protetta che sempre più spesso cerca la qualità come valore aggiunto ai criteri di scelta di una località da conoscere o da confermare tra le proprie mete di viaggio e conoscenza.

3.4 Costruzione di reti: possibili percorsi tematici

I parchi italiani costituiscono un grande giacimento di biodiversità per l'Unione Europea e certamente una parte molto importante di quella rete ecologica nazionale alla cui costituzione è legata la salvaguardia dei meccanismi dell'evoluzione che sono alla base della naturalità della penisola italiana.

Anche nel nostro Paese, quindi, si sta infatti affermando il principio di salvaguardare la natura non soltanto all'interno delle aree protette, ma in una Rete Ecologica Nazionale costituita da aree naturali con diverso livello di tutela connesse tra loro, già promosso a livello internazionale e verso cui si sono mossi i primi passi a livello comunitario con l'attuazione della Direttiva Habitat e la costituzione della Rete Natura 2000.

I grandi parchi non dovranno quindi essere elementi separati di un sistema di aree protette, ma i nodi di una rete che dovrà vederli collegati tra loro e con le altre aree protette da "corridoi" ecologici, da territori cioè che pur soggetti a vincoli di

⁹ Gli unici strumenti riconosciuti dall'Unione europea per certificare la tipicità di questi beni, infatti, sono i marchi di origine comunitari DOP e IGP. La ratio alla base di tale approccio è il riconoscimento del nome geografico come bene pubblico il cui impiego per fini privati è soggetto a un preciso regolamento. La disciplina dei marchi di origine geografica è molto rigida e va a colpire non solo l'uso del nome geografico in forma impropria, ma anche l'evocazione parziale o indiretta di esso.

tutela meno severi di quelli delle aree protette dovranno conservare un grado di naturalità o seminaturalità sufficiente a renderli elementi di collegamento tra un'area e l'altra, consentendo contatti e scambi tra le diverse popolazioni animali e vegetali.

I parchi possono quindi costituire un *continuum* naturale di grande importanza non solo ecologica, ma anche di grandissima potenzialità per lo sviluppo del turismo. Questa continuità consente infatti di integrare e diversificare l'offerta turistica dei parchi andando a costituire un complesso turistico di grande valenza e interesse tanto per il pubblico nazionale che internazionale.

La pianificazione strategica e di marketing delle singole aree deve condurre al posizionamento dall'offerta della stessa rispetto ad altri sistemi con cui è possibile cooperare per attirare una massa critica di turisti. Il criterio di scelta potrebbe basarsi tanto su località simili rispetto ai fattori di attrattiva offerti (aree protette), quanto complementari (città d'arte, località balneari). Questo è particolarmente importante quando si tenta di raggiungere i turisti stranieri. In una posizione ottimale per proporre alla domanda estera un prodotto turistico decisamente valido, ma frammentato in termini territoriali ed amministrativi, il sistema delle aree protette italiane potrebbe, infatti, essere più concorrenziale se presentato efficacemente sul mercato turistico internazionale in modo specifico e riconoscibile.

In generale, le destinazioni naturali o culturali hanno un discreto successo nell'attrarre i turisti delle città o regioni vicine. Inoltre, se il prodotto turistico rimane dinamico e di alta qualità, con il tempo possono affidarsi sempre più al "passaparola" per incrementare il turismo regionale. In alcuni casi può essere sufficiente, ma è meglio sviluppare più fonti turistiche in modo da non dipendere troppo dalle singole aree. Inoltre, il turismo straniero può essere più conveniente sotto il profilo economico poiché i visitatori tendono a fermarsi più a lungo e a spendere di più una volta giunti sul luogo.

Cercare di costituire reti e alleanze con destinazioni o attrazioni turistiche affini in altri punti del paese può dunque essere molto vantaggioso. Attualmente ne esistono pochi esempi ma, laddove esistono, hanno avuto un enorme successo. I

turisti che hanno sperimentato un prodotto turistico e ne sono rimasti soddisfatti sono più disposti a provarne un altro dello stesso tipo, soprattutto nei segmenti di mercato più specializzati basati sulla natura e la cultura. Una rete consolidata può trarre vantaggio da questo interesse potenziale, fornendo accesso a informazioni su altre attrazioni e un livello di servizio o qualità garantito. Inoltre, l'aumento dell'impiego dell'*information&communication technology* per la ricerca di informazioni su possibili destinazioni per le vacanze ha semplificato significativamente la promozione di queste reti.

E' possibile quindi prevedere la creazione di classici itinerari tematici (enogastronomico, storico, artistico) tra i diversi territori; ma quello che si vuole proporre in questa sede è una *specializzazione funzionale* delle aree protette. Si è visto, infatti, che i parchi svolgono numerose funzioni: di tutela, turistiche, didattiche e di ricerca.

Ad esempio, una delle attrattive più forti per il turista in un parco è l'osservazione della fauna, come è stato dimostrato da numerosi studi in tutto il mondo. Altrettanto importanti a questo scopo sono le strutture che consentono al turista di "leggere" l'ambiente naturale, non solo nelle componenti faunistiche, ma anche in quelle geologiche o botaniche, di comprendere fenomeni naturali e i meccanismi dell'ecologia. Si potrebbe, quindi, dotare i parchi di strutture in grado di consentire l'osservazione della fauna e la lettura dell'ambiente naturale da parte del pubblico, di conoscerli e di apprezzarli, quali aree faunistiche, orti botanici, centri visitatori, musei, giardini naturalistici, sentieri naturalistici, strutture per l'osservazione della fauna, parchi didattici a tema, aree di sosta e ricreazione. Tali infrastrutture potrebbero così costituire i nodi di una rete integrata distribuita sul territorio le cui maglie costituirebbero percorsi e itinerari all'interno dei parchi stessi.

Nella progettazione della rete si dovrà tenere conto di diverse esigenze:

- caratterizzare i parchi per i loro elementi più significativi differenziandoli tra di loro;

- dotare i centri presenti nei parchi di strutture naturalistiche differenziate in grado di caratterizzarli e di attrarre visitatori;
- favorire la realizzazione degli interventi più importanti nei centri meno favoriti dai flussi turistici.

La gestione delle strutture dovrà essere a carico degli Enti parco, che potranno svolgerla sviluppando occupazione a livello locale o creando indotto attraverso l'esternalizzazione dei servizi. La gestione da parte dell'Ente parco garantirà la correttezza e la coerenza dell'informazione e il coordinamento dell'immagine delle diverse strutture tra loro e con la gestione del parco, sarà garanzia della qualità della gestione e favorirà il coordinamento tra le strutture presenti nei diversi parchi.

Molto importante sarà la promozione della rete a livello nazionale e locale attraverso strumenti di comunicazione, onde favorirne il successo in termini di numero di visitatori e quindi di educazione e sensibilizzazione e, di riflesso, di indotto economico per le popolazioni locali.

Un'altra possibilità di specializzazione funzionale della rete potrebbe essere legata al tema dello sport. I parchi sono aree ad elevato livello di integrità ambientale: la qualità dell'ambiente, la presenza di aree naturali, la qualità dell'aria, della acque ne fanno luoghi d'elezione per gli sportivi, che vi possono svolgere le loro attività in condizioni ideali. Il sistema dei parchi potrebbe quindi dotarsi di una rete di strutture sportive in grado di garantire servizi ottimali alle popolazioni locali, ma anche di integrare l'offerta turistica o addirittura di attirare un turismo sportivo e di ospitare sessioni di allenamento di sportivi.

Questa rete integrata di strutture ed opportunità sportive sarebbe costituita da centri sportivi e da aree e percorsi sportivi disseminati sui territori dei parchi in maniera integrata, differenziati tra i diversi parchi e le diverse zone di uno stesso parco in relazione alle condizioni ambientali e climatiche e alle indicazioni dei piani di gestione e dei piani socio-economici dei parchi. La localizzazione degli impianti sportivi, che potranno comprendere piscine, palestre, campi di atletica, campi da

calcio, campi da tennis, pallacanestro, pallavolo, aree verdi per attività fisica a corpo libero, il pattinaggio, attività ludica per i più piccoli e sport quali il tiro con l'arco, le bocce, ecc, sarà dettata dalle indicazioni dei piani di gestione e dei piani socio-economici dei parchi, e dalla necessità di rispondere tanto alle esigenze delle popolazioni locali che a quelle del turismo.

La qualità dell'ambiente naturale e la bellezza dei paesaggi possono rendere particolarmente salutare e piacevole la pratica degli sport all'aria aperta a minimo impatto ambientale quali ad esempio la corsa, lo sci di fondo, il ciclismo su strada o in mountain bike, l'equitazione, l'orienteeing e, in particolari condizioni, lo sci alpinismo e l'arrampicata. Sono invece da escludere strutture per sport ad eccessivo impatto sull'ambiente naturale, quali ad esempio il parapendio e il volo a vela, il moto cross o altri.

Per questi sport all'aria aperta dovranno essere identificate localizzazioni e percorsi dotandoli dei servizi minimi necessari al loro svolgimento, seguendo i seguenti criteri:

- compatibilità con le indicazioni del piano territoriale del parco;
- funzionalità delle strutture allo sviluppo economico del territorio del parco;
- destagionalizzazione dell'utilizzo con l'alternanza di sport diversi nelle diverse stagioni;
- utilizzo esclusivo delle strutture da parte degli sportivi;
- preferenza del recupero di edifici già esistenti per le strutture di servizio;
- realizzazione di strutture di servizio ex novo con tipologie costruttive a ridotto impatto ambientale e tipiche dei territori interessati.

Anche in questo caso, molto importante sarà la promozione della rete dello sport a livello nazionale e locale, onde renderla un elemento trainante del sistema dei parchi.

4. Monitoraggio dei risultati: alcuni indicatori di sostenibilità (cenni)

Si è detto che un'area protetta per poter diventare una *destination* deve formulare ed adottare strategie e politiche mirate tese all'implementazione di un turismo durevole, coinvolgendo tutti gli *stakeholder* ed, in particolare, la comunità locale, adottando una politica di sviluppo ben definita in maniera tale che si realizzi uno sviluppo bilanciato e sostenibile del territorio. A conclusione di tale processo, occorre un attento monitoraggio delle potenzialità naturalistiche e turistiche dell'area.

Le indagini specifiche per il turismo sono lo strumento più efficace per valutare i progressi, ma sono anche costose e possono, quindi, essere inframmezzate con altre tecniche di monitoraggio, quali valutazioni comparate e indicatori di sostenibilità¹⁰ che costituiscono oramai un vero strumento a supporto delle politiche ambientali e di sviluppo¹¹. Questi sono una soluzione sempre più apprezzata per fissare parametri misurabili che consentono di determinare l'impatto del turismo in un'area. Possono indicare se gli effetti positivi assumono o meno la forma prevista (*indicatori di prestazioni*) o se si verificano effetti negativi imprevisti che è necessario affrontare (*indicatori di stress*).

L'idea di utilizzare indicatori come mezzo per misurare la sostenibilità di un'attività o di un progetto, è divenuta molto popolare e accettata dai governi, ma secondo un pensiero recente, si ritiene che ciò non sia sufficiente. La sostenibilità, infatti, non è facilmente misurabile; essa infatti non si presenta direttamente rilevabile come se si trattasse di un fenomeno naturale descrivibile o indicizzabile o diretta

¹⁰ Con il termine indicatore si identifica uno strumento in grado di fornire informazioni in forma sintetica di un fenomeno che non è immediatamente percepibile. È possibile sintetizzare le caratteristiche degli indicatori nei seguenti due punti:

1. quantificano l'informazione, in modo tale che il suo significato sia maggiormente comprensibile ed evidente;
2. semplificano le informazioni relative a fenomeni più complessi, favorendo in tal modo la comunicazione e il confronto.

¹¹ Alla Conferenza di Rio gli Stati si sono accordati su una serie di azioni da promuovere ai fini dello sviluppo sostenibile, che sono state raccolte nella cosiddetta Agenda 21 (l'agenda per il ventunesimo secolo). L'Agenda 21 non introduce nessun obbligo giuridicamente vincolante, ma si limita a fornire raccomandazioni e suggerimenti di carattere operativo. Per rendere tali azioni operative, si diede un mandato alle Nazioni Unite per stabilire una serie di "indicatori per lo sviluppo sostenibile", che servono per monitorare il progresso ottenuto in tale settore.

conseguenza della lettura di indicatori ambientali (Bell, 2000). Inoltre, non si è ancora trovato un accordo a livello internazionale ed europeo sugli indicatori di sostenibilità, ovvero, i criteri e i metodi per il suo monitoraggio e per la sua misurazione¹². È frequente il rischio di generare confusione e intercambiabilità tra uso degli indicatori, a fini della descrizione/misurazione ambientale, e uso degli indicatori a fini della descrizione/misurazione della sostenibilità.

Si deve ritenere, quindi, superata la pretesa di definire “liste di indicatori” valide per tutte le situazioni. Di conseguenza, ogni destinazione dovrà mettere a punto i propri, in funzione delle sue particolari circostanze e delle informazioni di cui ha bisogno.

Ai fini del lavoro, per completezza nella definizione del percorso di sviluppo della *destination* area protetta, si propone uno schema di programma di monitoraggio sviluppato rispetto ai pilastri della sostenibilità:

- impatto sull’economia locale;
- impatto ambientale;
- impatto sociale;
- esigenze e aspettative dei turisti.

Tale scelta consentirà di:

- ✓ identificare gli effetti positivi della strategia in questi quattro ambiti;
- ✓ identificare eventuali effetti negativi;
- ✓ rilevare tendenze nel tempo;
- ✓ assicurare il ritorno di informazioni per avviare una risposta gestionale appropriata.

Di seguito sono riportate alcune indicazioni sulle informazioni principali da reperire.

¹² Non esistono ancora indicatori universali, nonostante le iniziative in corso in tal senso da parte, ad esempio dell’Organizzazione Mondiale del Turismo (*Indicators of Sustainable Development for Tourism Destination*, ottobre 2004) e di altri enti, ad esempio del Touring Club Italiano (2005).

A. Indicatori di prestazioni – statistiche sul turismo

Per tracciare un'immagine accurata del turismo nell'area e valutarne impatto e prestazioni sono necessarie innanzitutto statistiche di base sui turisti e la loro utilizzazione delle strutture. Alcuni degli elementi che possono essere rilevati dalle statistiche sono di seguito elencati:

- *numero totale di visitatori all'anno*: consente di monitorare i progressi nel tempo e rivela se il numero dei visitatori cresce in modo uniforme, se ha raggiunto o superato la capacità di assorbimento indicata nella strategia turistica o se attraversa una fase di stagnazione o declino;
- *fluttuazioni mensili*: indicano la stagionalità del turismo, se esiste una differenza significativa tra alta e bassa stagione e cosa accade durante i periodi immediatamente precedenti o successivi ai periodi di punta;
- *profili delle vacanze*: rivelano come le persone passano il tempo una volta giunte alla destinazione, se vengono per soggiorni brevi o prolungati, per attività specifiche o per l'area in generale, per rilassarsi o cercare attivamente alcuni elementi del patrimonio naturale o culturale;
- *profili dei visitatori*: forniscono un'immagine del tipo di turisti che visitano l'area, in particolare da dove vengono, se viaggiano in gruppo o da soli, a quale fascia di età e di reddito appartengono, ecc.
- *successo delle diverse attrazioni*: le informazioni raccolte su ciascuna attrazione consentono di identificare quelle che hanno più successo e le ragioni della loro riuscita.

La modalità di raccolta delle informazioni dipende dalla gestione della destinazione. L'ente di gestione può avere più attrazioni importanti e un centro informazioni turistico dove è possibile effettuare censimenti periodici o installare dispositivi per il conteggio dei visitatori. In alternativa, ed è questo lo scenario ideale,

può disporre di un gruppo di ricerca specifico in grado di eseguire indagini periodiche in modo autonomo. Spesso, tuttavia, le opzioni sono limitate ed è quindi opportuno, dove possibile, compiere ogni ragionevole sforzo per coinvolgere nel processo tutte le parti interessate.

In tale ottica, ogni impresa deve essere incoraggiata ad avere un archivio con i propri dati turistici. In questo modo, potrà valutare le proprie prestazioni e i livelli di soddisfazione dei visitatori, oltre a fornire all'ente di gestione i dati grezzi necessari per valutare le prestazioni generali della destinazione. Se l'impiego di questionari per la raccolta delle informazioni è troppo oneroso per alcune imprese, mettere a disposizione dei visitatori una casella per i suggerimenti o un libro dei visitatori, in cui possono inserire commenti sul luogo, può essere un'utile alternativa o aggiunta. La verifica periodica di libro e casella consentirà di appurare se le impressioni generali sono positive o se si registra un numero crescente di commenti negativi.

Tuttavia, prima o poi, sarà necessario effettuare un'indagine completa che coinvolga i visitatori, per ottenere informazioni appropriate sugli effetti del turismo. Il lavoro di aggregazione ed estrapolazione delle diverse fonti di informazione permette solo di evidenziare le tendenze più ovvie, ma non rileva le sfumature più sottili che solo un'indagine più dettagliata è in grado di offrire e che sono così importanti per consentire alla gestione di mettere a punto una risposta appropriata. Idealmente, l'indagine dovrebbe aver luogo almeno una volta ogni due anni, in modo da rilevare i progressi nel tempo, e coinvolgere professionisti del turismo esperti nella preparazione di questionari affidabili e nell'interpretazione dei risultati.

Un'indagine specifica consente di colmare i vuoti delle statistiche sul turismo e fornisce informazioni in materia di:

- *impatto economico* per le singole imprese turistiche e, in generale, per la comunità locale. Le interviste e le indagini con le imprese, unite a un'analisi delle tendenze economiche e occupazionali generali, rivelano se l'impatto economico è stato significativo. Ad esempio, permettono di stabilire se le imprese sono redditizie e competitive, l'economia locale si è

diversificata, i dati relativi all'occupazione sono migliorati o, in generale, se gli investimenti iniziali danno buoni risultati;

- *impatto ambientale*, in particolare per quanto riguarda la conservazione e la tutela degli elementi del patrimonio naturale e culturale su cui è basato il turismo, ad esempio, se sono in buono stato di manutenzione o hanno subito un deterioramento, si registrano prodotti secondari positivi per la conservazione del patrimonio tra cui maggiore consapevolezza, politiche ambientali più sensibili, fondi aggiuntivi, ecc;
- *impatto sociale* per la comunità locale sotto forma di aumento del livello di vita o dei prezzi, migliori opportunità di lavoro e formazione. Altrettanto interessanti sono gli aspetti meno materialistici, quali la ripresa di arti e abilità tradizionali o una maggiore coesione sociale, che possono emergere dalle interviste con la popolazione locale;
- *livello di soddisfazione dei visitatori*: tali informazioni rivelano cosa i turisti hanno apprezzato maggiormente o gradito meno, se le loro aspettative sono state soddisfatte e se intendono tornare in vacanza nella stessa destinazione, se la scelta della destinazione o delle singole attività è stata influenzata da standard o marchi di qualità;
- *successo in termini di marketing*: è opportuno prendere pienamente in considerazione anche i successi e gli insuccessi della strategia di marketing. Informazioni dettagliate su come i turisti sono venuti a conoscenza della vacanza, perché hanno scelto una particolare destinazione e come hanno organizzato gli aspetti logistici del viaggio (scelta dell'alloggio, prenotazione, mezzo di trasporto, ecc.) consentono di accertare se la strategia di mercato dà i risultati sperati.

Dopo aver completato le statistiche annuali e le indagini occasionali, è importante metterle a disposizione delle parti interessate, in modo da aggiornarle sulle prestazioni generali della destinazione e permettere loro di valutare eventuali

adattamenti necessari alle singole strutture per adeguarsi ad esigenze e opportunità in evoluzione.

B. Indicatori di stress

Gli indicatori di stress sono il terzo elemento fondamentale di un programma di monitoraggio e servono a completare le statistiche di base sul turismo e le indagini specifiche, introducendo nel processo un meccanismo di rilevamento tempestivo.

Sostanzialmente si tratta di individuare alcuni fattori scatenanti chiave che possono essere facilmente monitorati. Quando questi sono attivati, il meccanismo segnala che è opportuno effettuare un'analisi più dettagliata.

Indicatori ambientali

Per il turismo basato sul patrimonio naturale e culturale gli indicatori di stress ambientale sono essenziali. Anche nelle strutture progettate con maggiore attenzione, non sempre è possibile prevedere l'impatto del turismo sull'ambiente. È dunque importante rilevare tempestivamente tendenze o impatti negativi, per poterli affrontare prima che diventino veri e propri problemi.

Il tipo di impatto dipende dalle attività svolte, ma in generale comprende una vasta gamma di fattori, dall'inquinamento idrico e da rifiuti al calpestio e al disturbo di fauna e flora. La rilevanza degli effetti, invece, dipende dalla vulnerabilità e dall'intensità d'uso degli elementi ambientali. Gli indicatori di stress ambientale devono essere definiti in funzione di questi problemi. Ad esempio, nel caso dell'inquinamento idrico e da rifiuti, il monitoraggio periodico della qualità dell'acqua permette di rilevare eventuali cambiamenti dei livelli di inquinamento, mentre, per gli habitat che si trovano lungo un itinerario, erosione e degrado visibile sono ovvi indicatori di stress.

In tutti i casi è importante stabilire un collegamento tra impatto ambientale e densità (volume annuo di visitatori), intensità (numero massimo di visitatori in un intervallo di tempo specifico) e attività (distruttiva/non distruttiva, passiva/attiva) dei

visitatori, per stabilire i modelli e i livelli di visitatori che possono essere tollerati dall'ambiente senza danni significativi. I valori di riferimento per queste capacità di assorbimento devono essere calcolati durante la fase di sviluppo della strategia.

Indicatori della soddisfazione dei visitatori

Gli indicatori di stress psicologico permettono di rilevare tempestivamente la diminuzione dei livelli di soddisfazione dei visitatori. Se i turisti non sono soddisfatti della visita al cento per cento, è improbabile che tornino o che raccomandino la località ad altri. È dunque necessario definire degli indicatori di stress per rilevare tempestivamente questi problemi e capire perché i livelli di soddisfazione diminuiscono. Le cause più diffuse comprendono la congestione del traffico nell'area, il sovraffollamento di particolari attrazioni, la perdita di autenticità di eventi e strutture e, in generale, l'eccessiva commercializzazione della destinazione e delle sue risorse.

Il modo più semplice per rilevare gli indicatori di stress è mettere a disposizione libri dei visitatori o caselle per i suggerimenti, che offrono ai turisti la possibilità di registrare commenti e reazioni spontanee alle strutture. Se il numero di commenti negativi aumenta, è tempo di effettuare un'indagine più completa.

Indicatori sociali

Gli indicatori di stress sono applicabili anche alla popolazione locale, sebbene sia più difficile individuare i fattori scatenanti di questo gruppo. Due possibili segnali sono un aumento delle relazioni negative da parte dei mezzi di comunicazione locali e/o un cambiamento del rapporto tra numero di turisti e numero di residenti. Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo, se il rapporto è superiore a 1, possono verificarsi problemi e conflitti.

In conclusione, indicatori di stress, statistiche sul turismo e indagini specifiche con coinvolgimento dei visitatori sono tre tecniche di monitoraggio, che permettono

di raccogliere tutte le informazioni necessarie per elaborare una risposta gestionale appropriata. Alcune questioni possono essere semplici da affrontare e interessare unicamente un singolo operatore; altre possono essere più complesse e richiedere una risposta più coordinata da tutti i gruppi di parti interessate o addirittura un cambiamento di politica. Solo rispettando e impiegando questo processo ciclico sarà possibile garantire che la destinazione turistica rimanga sostenibile e dinamica.

FIGURA 8 - UN APPROCCIO CICLICO PER LA GESTIONE TURISTICA



Fonte: UE, 2002

- CAPITOLO QUARTO -

L'INDAGINE EMPIRICA: PROPOSTE E *BEST PRACTICE* PER UN TURISMO DI QUALITÀ

SOMMARIO: 1. La ricerca empirica mediante i casi aziendali. - 2. I criteri di selezione delle esperienze: la rappresentazione della sostenibilità. - 3. La valorizzazione delle risorse strategiche. - 4. La costruzione di *partnership*. - 5. Gestione della qualità: creazione di marchi. - 6. Costruzione delle reti. - Conclusioni.

1. La ricerca empirica mediante i casi aziendali: il disegno della ricerca

L'indagine empirica rappresenta una fase fondamentale soprattutto nelle discipline economico-aziendali che hanno lo scopo di contribuire a chiarire i fattori ed i meccanismi di funzionamento, di sviluppo e di successo degli organismi e dei sistemi aziendali.

Il metodo dei casi è già stato analizzato nella parte metodologica nella sua validità in termini generali. In questa sede l'obiettivo è di specificare il disegno della ricerca con riferimento alla indagine condotta.

Nell'indagine l'approccio ai casi aziendali è stato preferito per alcuni motivi. In primo luogo esso risulta un metodo congeniale per l'esame di realtà caratterizzate da gradi crescenti di varietà, come sono le aree protette. Infatti, lo sviluppo di approcci personalizzati nella gestione delle aree protette rende necessario conoscere in maniera maggiormente approfondita i contesti di studio, per valutarne correttamente le informazioni. In secondo luogo, il fenomeno indagato, ovvero l'implementazione di una strategia di sviluppo turistico nelle aree protette, è costituito da molteplici elementi nella maggior parte dei casi di difficile quantificazione, pena la perdita di informazioni rilevanti.

Le caratteristiche appena delineate, e precisamente, la necessità di analizzare il fenomeno nel proprio ambiente e la prevalenza di problemi non quantificabili, rendono il *case study method* il metodo di ricerca più adeguato per descrivere al meglio il fenomeno indagato (Mari, 1994).

L'indagine tramite i casi aziendali consente, inoltre, un approfondimento dell'oggetto di studio che la ricerca campionaria non permette (Bonomia, 1985).

Infatti, nel secondo caso si ottiene una fotografia dello stato del fenomeno, ma poco si conosce sulle dinamiche evolutive e sul contesto, nel senso di coglierne l'atmosfera, e opinioni che consentono, invece di dare un senso di maggiore completezza alle informazioni.

Inoltre, nella conduzione della ricerca sul campo si è scelto di utilizzare il *multiple case studies* (Yin, 1994). Questo metodo si basa su una logica di replicazione¹: i casi vanno considerati come singoli esperimenti in rapporto alla teoria e non come base empirica dotata di significatività o rappresentatività statistica.

Nella definizione e nella realizzazione del disegno di ricerca sono stati considerati due aspetti principali: la validità del costrutto e la validità interna (Yin, 1994; Goffin, New, 2001). La validità del costrutto si riferisce all'individuazione di opportuni elementi per i concetti che devono essere studiati. A tal fine, il questionario utilizzato per la raccolta di informazioni è stato costruito attraverso un'attenta valutazione degli studi e delle ricerche già esistenti sui fenomeni (Gambino, 1994; Murphy, 1995; Kaspar, 1995; Bieger, 1996 e 1998; Maciocco, Preite, 1997; Migliorini et al., 1999; Rossi, 2000; Flagestad e Hope, 2001; Maestrelli, 2001; Antonioli Corigliano, 2002; Calafati, 2002; Martini, 2005). La validità interna, invece, è relativa all'affidabilità del lavoro ed, in particolare, attiene alla capacità delle variabili di spiegare il fenomeno indagato. Per massimizzare tale aspetto è stata utilizzata una molteplicità di fonti.

In definitiva, l'intero disegno di ricerca si è articolato nelle seguenti tre fasi:

1. individuazione delle unità di analisi e selezione dei casi;
2. costruzione dello strumento di indagine, realizzazione dell'indagine e raccolta dei dati;
3. analisi dei risultati.

¹ Yin (1994) precisa che: "Every case should serve as a specific purpose within the overall scope of inquiry. Here, a major insight is to consider multiple cases as one would consider multiple experiments – that is a replication logic".

Sulla base della letteratura sul tema di *destination management* e sviluppo sostenibile (Normann, 1977; Davidson, Maitland, 1997; Dickman, 1997; Crouch, Ritchie, 1999; Buhalis, 2000; Della Corte, 2000; Kelly, Nankervis, 2002; Franch, 2002; Tamma, 2002; Martini, 2005) sono stati individuati i fattori critici per uno sviluppo turistico sostenibile del parco (figura n. 1) e, conseguentemente, le aree oggetto di indagine, evidenziate nella figura n. 1.

FIGURA 1 – LE AREE OGGETTO DI INDAGINE



Fonte: ns. elaborazione

La fase della selezione delle aree da indagare è stata seguita da quella della materiale raccolta dei dati. Questi ultimi vanno distinti in due tipologie: dati secondari e dati primari. Il primo gruppo include tutti i dati già esistenti che sono stati raccolti per scopi diversi dagli obiettivi della ricerca che si sta conducendo. Viceversa, i dati primari sono raccolti specificamente per questa ricerca. Inoltre, i dati secondari sono ulteriormente suddivisibili in dati interni e dati esterni. I primi, sono raccolti dalle aziende, nel caso specifico dall'Ente parco, per fini gestionali, ad esempio, i programmi, i budget, ecc.. Gli altri dati, invece, sono raccolti da fonti esterne, ad esempio i libri, i periodici, i quotidiani, gli annuari, i repertori statistici, ecc..

Coerentemente con la definizione stessa del metodo dei casi quale metodo complesso di raccolta dei dati, con il principio della "triangolazione" (Mari, 1994) che ne rappresenta una delle principali caratteristiche distintive, per la fase di rilevazione dei dati nella presente ricerca si è fatto ricorso a vari metodi di

raccolta per garantire la completezza delle informazioni, migliorando sia la precisione dei dati che la possibilità di generalizzazione dei risultati. In particolare, gli strumenti che sono stati utilizzati comprendono:

- a) i documenti;
- b) le interviste;
- c) l'osservazione.

I *documenti* hanno permesso l'acquisizione sia di dati secondari esterni, esaminando la letteratura esistente sull'argomento, sia di materiale più specifico sulle aree protette (dati secondari interni), attraverso i primi contatti con i parchi oggetto di studio.

Le *interviste* hanno permesso di ottenere dei confronti sugli argomenti studiati direttamente con i responsabili delle aree protette. Per la realizzazione dell'indagine è stato sviluppato un questionario non strutturato contenente domande guida inerenti le aree di indagine. Nel dettaglio, ogni questionario è stato articolato in due parti: una parte anagrafica, contenente gli elementi generali conoscitivi dell'area protetta; una seconda parte descrittiva riguardante le specifiche azioni rivolte al conseguimento di uno sviluppo turistico sostenibile nelle diverse aree di indagine, mettendone in luce i requisiti di innovatività e di replicabilità. I luoghi di applicazione dello strumento sono stati vari: in alcuni casi, si è avuto un diretto contatto con gli intervistati nella sede dell'ente parco o nell'ambito di eventi specifici del settore (ad esempio convegni, conferenze, fiere, borse internazionali, ecc.), in altri, non è stato necessario il contatto interpersonale diretto, avendo potuto intervistare anche a distanza gli interessati (principalmente via telefono e/o via *e-mail*).

In alcuni casi, è stato possibile anche procedere all'*osservazione* sul campo che ha permesso di acquisire una conoscenza dei fatti osservandoli nei luoghi dove accadono. Tale metodo di raccolta dei dati è ancora un ulteriore tratto distintivo del metodo dei casi. Tuttavia, non sempre è stato possibile recarsi direttamente nelle aree protette indagate per la dimensione spaziale scelta per l'analisi, trattandosi di parchi dislocati in tutto il Paese ed, in alcuni casi, in Europa.

La tabella n. 1 schematizza il legame esistente tra le diverse tipologie di dati raccolti e i tre strumenti utilizzati nella ricerca.

TABELLA 1 - MATRICE DATI-METODI NELLE RICERCHE BASATE SUI CASI AZIENDALI

Tipologie dei dati / Metodi di raccolta	Primari	Secondari	
		Interni	Esterni
Documenti		●	●
Intervisti	●		
Osservazioni	●		

Fonte: Mari, 1994

L'insieme dei dati e delle informazioni raccolte sono stati classificati e valutati tramite la stesura di apposite schede, articolate per area d'indagine, e, successivamente, si è provveduto alla costruzione di un *case study database*.

L'analisi dei risultati è stata condotta effettuando innanzitutto un'analisi del singolo caso; successivamente è stato compiuto un esame *cross-case* per identificare *best practice* (Yin, 1994; Goffin, New, 2001). Le aree protette oggetto di approfondimento ed i risultati dell'analisi sono riportati e discussi nei successivi paragrafi.

2. I criteri di selezione delle esperienze: la rappresentazione della sostenibilità

L'aggettivo sostenibile assume spesso la valenza di una parola magica in grado di rendere qualsiasi progetto al quale si accompagna coerente con la tutela dei diritti delle future generazioni.

I parchi sono chiamati, nell'assolvere il proprio mandato istitutivo, a dare significato concreto al termine sviluppo sostenibile. Tale finalità tuttavia spesso non riesce a superare la rappresentazione generica; questa impressione è frequente quando si partecipa a convegni e seminari sul tema. La mancanza di esempi e

indicatori che permettano una chiara interpretazione della sostenibilità rende questo obiettivo ancora molto vago.

La ricerca presenta le esperienze di buone pratiche di sviluppo sostenibile realizzate da dodici enti di gestione di parchi nazionali e regionali italiani ed europei. Queste esperienze non rappresentano la totalità delle iniziative di sviluppo sostenibile portate avanti dalle aree protette, ma solo una selezione effettuata sulla base dei seguenti criteri:

- ✓ *rilevanza*, si sono scelte esperienze che riguardassero i temi prioritari per lo sviluppo di un turismo sostenibile nelle aree protette così come sono emerse dall'analisi della letteratura;
- ✓ *partecipazione*, in coerenza con i principi dello sviluppo sostenibile si è deciso di selezionare soltanto le esperienze che comportassero un ruolo attivo delle comunità locali, o comunque dei soggetti privati;
- ✓ *innovatività*, si sono escluse le iniziative che rappresentano il patrimonio comune dei soggetti che gestiscono le aree protette, preferendo interventi innovativi per ciò che riguarda sia gli obiettivi delle esperienze stesse, sia i mezzi impiegati;
- ✓ *replicabilità*, per cui si è data priorità alle esperienze che affrontassero problemi comuni alle aree protette e che quindi potessero costituire un esempio di buona prassi per altri soggetti e per altre aree protette.

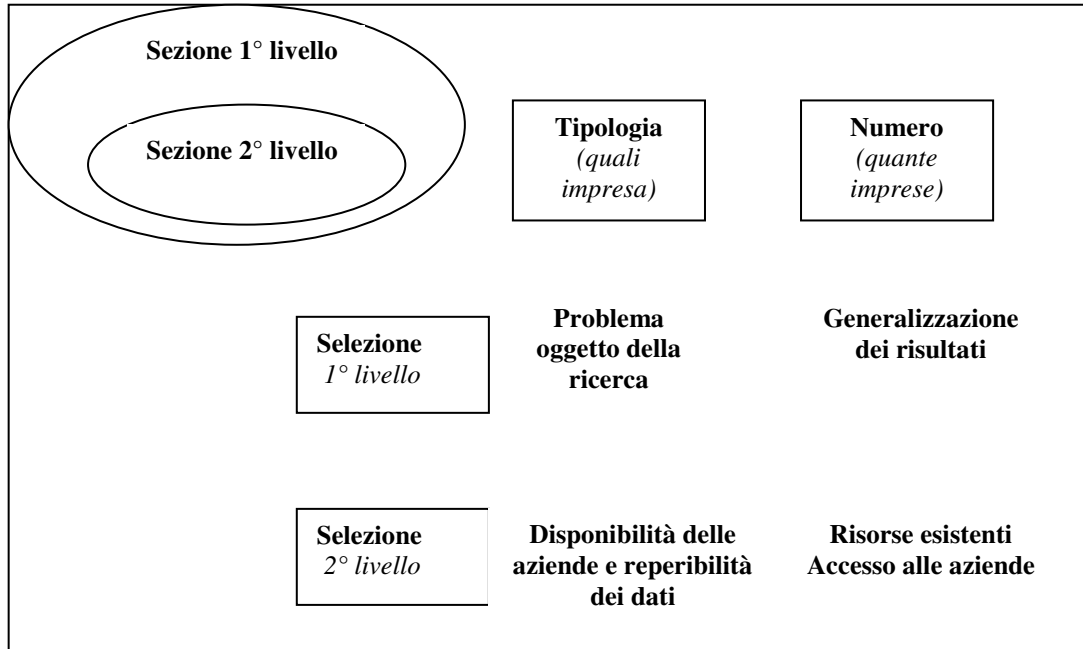
Una ricerca bibliografica e su internet ha permesso di individuare le esperienze da approfondire.

La selezione delle unità oggetto di analisi, che non si esaurisce nella definizione del disegno di ricerca, riguarda in particolare due aspetti: la tipologia (quali *imprese*) e il numero (quante *imprese*) (Mari, 1994).

Questi aspetti sono determinabili, in genere, ricorrendo ad una selezione a due livelli rispetto alla popolazione di partenza. Il primo livello, in ogni caso, consente di stabilire un elenco di possibili unità attraverso considerazioni strettamente collegate alla natura ed all'obiettivo della ricerca e, solo

successivamente, il medesimo gruppo viene ulteriormente selezionato per verificare la concreta fattibilità della ricerca.

FIGURA 2 - SELEZIONE DELLE UNITÀ OGGETTO DI ANALISI



Fonte: Mari, 1994

Nella figura n. 2 sono schematizzati gli specifici criteri che orientano la scelta delle tipologia e del numero di imprese. La *tipologia* è determinata sulla base del problema oggetto di studio, ovvero la natura e le caratteristiche del contenuto della ricerca. Questi elementi consentono di delineare una tipologia ideale di oggetto di studio rispetto alla quale confrontare le potenziali unità che potrebbero essere parte del progetto di ricerca. La maggiore o minore coerenza della singola unità con il contenuto della ricerca diventa la discriminante per la sua considerazione o esclusione dall'indagine. A questo criterio di carattere strategico-generale se ne aggiunge un altro di tipo pratico. Si tratta della possibilità di accedere alle unità selezionate per raccogliere i dati necessari alla ricerca². Per quanto riguarda il *numero* delle unità da osservare, si fa riferimento all'obiettivo della ricerca. Le inchieste campionarie si prefiggono di formulare una teoria, ossia una concettualizzazione di un particolare fenomeno che sia

² Si sottolinea la rilevanza della disponibilità delle unità di studio a partecipare alla ricerca. Infatti, in mancanza di tale collaborazione, la ricerca non può essere svolta in quanto è assente uno dei pilastri del metodo dei casi.

generalizzabile. La possibilità di raggiungere tale generalizzazione è legata al numero dei unità aziendali analizzate, che il più delle volte, appunto, risulta condizionato dalle considerazioni pratiche come, ad esempio, l'esiguità di risorse umane, di tempo o di fondi a disposizione.

La tabella 2 riporta i parchi selezionati per la ricerca sul campo, mentre nelle pagine successive si riportano le schede descrittive dei parchi oggetto di analisi³.

TABELLA 2 – I PARCHI E LE AREE DI INDAGINE

<i>Parchi</i>	<i>Risorse</i>	<i>Partnership</i>	<i>Marchio</i>	<i>Reti</i>
Parco nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga (Abruzzo, Lazio, Marche)	X		X	
Parco nazionale dei Monti Sibillini (Marche ed Umbria)	X	X	X	
Parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi (Veneto)	X		X	
Parco nazionale della Majella (Abruzzo)	X			X
Parco nazionale delle Cinque Terre (Liguria)			X	
Parco nazionale di Oulanka (Finlandia)	X	X		X
Parco nazionale del Cilento e Vallo di Diano (Campania)	X	X		
Parco nazionale del Vesuvio (Campania)				X
Parco della Valle del Ticino (Piemonte e Lombardia)			X	
Parco fluviale regionale del Taro (Emilia Romagna)			X	
Parco regionale delle Alpi Marittime (Piemonte)		X		X
Il Parco regionale Alta Val Parma e Cedra - Cento Laghi (Emilia Romagna)	X			
Parchi dell'Appennino				X

Fonte. ns. elaborazione

³ Le informazioni sono state reperite sia durante le interviste sia sui relativi siti internet.

Queste rappresentano solo un campionario delle tante iniziative in corso in tutta Europa, ma fanno comprendere meglio cosa si intenda per “modernità” nell’approccio alla tutela ambientale e per una corretta, efficiente ed efficace “alleanza” tra conservazione e valorizzazione che consenta di realizzare uno sviluppo turistico sostenibile della *destination*.

Dall’analisi dei singoli casi si evince quanto i parchi siano diventati laboratori dove sperimentare procedure innovative, articolate e sinergiche dirette ad uno sviluppo socio-economico compatibile con la conservazione e la valorizzazione delle risorse naturali e storico-culturali delle aree.

Queste peculiarità rendono urgente la necessità di valorizzare tutte le sinergie derivanti dalla messa in rete di risorse, esperienze gestionali e competenze. La condivisione di saperi e di tecniche può realizzarsi attraverso processi di tipo empirico su sperimentazioni nei singoli contesti locali che vengono valutate *ex post* rispetto ad una possibile riproposizione in contesti analoghi o differenti.

La ricerca, attraverso l’identificazione di queste buone pratiche, consente di individuare all’interno di un’esperienza gli elementi di innovazione, di qualità, di efficacia delle attività realizzate; in tal modo, attraverso la diffusione di queste buone pratiche, si consente la trasferibilità delle stesse, facilitandone l’adozione ed il loro adattamento a contesti territoriali differenti.

La trattazione proseguirà con l’analisi dei casi selezionati, suddivisi nelle quattro aree di indagine:

1. Valorizzazione delle risorse strategiche;
2. Costruzione di *partnership*;
3. Gestione della qualità dei servizi: creazione di marchi di qualità;
4. Costruzione di reti.



PARCO NAZIONALE DOLOMITI BELLUNESI

	<ul style="list-style-type: none"> • Ente gestore: Ente Parco Nazionale delle Dolomiti Bellunesi • Superficie: 31.512 ha • Regione: Veneto • Province: Belluno • Istituzione: 1993
<p>Caratteristiche generali</p>	<p>Il Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi nasce per tutelare un territorio di straordinaria valenza paesaggistica e naturalistica. Le Vette di Feltre e il Monte Serva erano già molto celebri per la loro flora fin dal XVIII secolo. La presenza di specie rare e di una eccezionale varietà di ambienti è dovuta anzitutto alla localizzazione geografica. Si situa infatti sul margine delle Alpi sudorientali, in zone molto impervie, parte delle quali sono rimaste libere dai ghiacci nel corso dei periodi molto freddi (glaciazioni) che si sono succeduti nel Quaternario e l'ultimo dei quali si è esaurito circa 10.000-12.000 anni fa.</p>




PARCO NAZIONALE DEI MONTI SIBILLINI

	<ul style="list-style-type: none"> • Ente gestore: Ente Parco Nazionale dei Monti Sibillini • Superficie: 70.000 ha • Regioni: Marche ed Umbria • Province: Ascoli Piceno, Macerata, Perugia • Istituzione: 1993
<p>Caratteristiche generali</p>	<p>Una catena montuosa che si erge nel cuore dell'Italia fino a raggiungere, con il M. Vettore i 2.476 m. E' qui, nel regno della mitica Sibilla che nel 1993 è nato il Parco Nazionale Monti Sibillini (oltre 70.000 ha) con lo scopo di salvaguardare l'ambiente, promuovere uno sviluppo socio-economico sostenibile e favorire la fruizione ad ogni categoria di persone si da creare un "Parco per tutti". Lupo, aquila reale, falco pellegrino e numerose specie endemiche sono i segni più evidenti di una diversità e di una ricchezza biologica che, unitamente al fascino delle abbazie e dei centri storici medioevali, disseminati a guisa di corona alle falde del gruppo montuoso, hanno contribuito a determinare un mondo antico e suggestivo dove il tempo sembra, ancora oggi, essersi fermato per rendere omaggio a una realtà di così straordinaria bellezza.</p>




PARCO NAZIONALE DEL GRAN SASSO E MONTI DELLA LAGA

	<ul style="list-style-type: none"> • Ente gestore: Ente Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga • Superficie: 150.000 ha • Regioni: Abruzzo, Lazio, Marche • Province: L'Aquila, Teramo, Pescara, Rieti, Ascoli Piceno. • Istituzione: 1991
Caratteristiche generali	<p>Il Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga, coi suoi 150.000 ettari di estensione, è uno dei più grandi d'Italia. La varietà e la ricchezza naturalistica dei suoi massicci e dei diversi versanti, le suggestive testimonianze storico-architettoniche si riflettono in una moltitudine di proposte, itinerari e visite per tutte le stagioni dell'anno. Il Parco racchiude tre gruppi montuosi - la catena del Gran Sasso d'Italia, il massiccio della Laga, i Monti Gemelli - e si caratterizza per la presenza della vetta più alta dell'Appennino, il Corno Grande, che raggiunge i 2912 metri. Su questa catena è inoltre presente l'unico ghiacciaio appenninico, il Calderone, il più meridionale d'Europa.</p>



PARCO NAZIONALE DELLA MAJELLA

	<ul style="list-style-type: none"> • Ente gestore: Ente Parco Nazionale della Majella • Superficie: oltre 74.095 ha • Regione: Abruzzo • Province: Pescara, L'Aquila e Chieti • Istituzione: Legge 6 dicembre 1991, n. 394
Caratteristiche generali	<p>La Montagna della Majella, Padre dei Monti per Plinio il Vecchio, Montagna Madre per gli abruzzesi, alto, imponente, selvaggio, gruppo montuoso, fa parte, di diritto, del patrimonio mondiale dei Parchi Nazionali. Geograficamente costituito da quattro grandi individualità orografiche - la Majella propriamente detta, ampio e compatto massiccio calcareo, il Morrone, il Porrara e i Monti Pizzi, con le valli e i piani carsici che fra esse si interpongono - è un Parco Nazionale che per posizione geografica, per asprezza, vastità, e imponentza, per il rigore e la mutevolezza climatica, è sicuramente unico nel suo genere e racchiude al suo interno, in vaste aree (widelands), che presentano aspetti peculiari di natura selvaggia (wildland), la parte più pregevole e rara del patrimonio nazionale di biodiversità, di importanza europea e mondiale.</p>



PARCO NAZIONALE DELLE CINQUE TERRE

	<ul style="list-style-type: none">• Ente Gestore: Parco nazionale delle Cinque Terre• Regione: Liguria• Provincia: La Spezia• Superficie: 3.860 ha• Istituzione: 06/10/1999
Caratteristiche generali	<p>Il Parco Nazionale delle Cinque Terre, inserito nell'elenco del patrimonio mondiale, ambientale e culturale dell'Unesco, offre caratteristiche ambientali e culturali da salvaguardare e valorizzare: coste a strapiombo sul mare con baie e spiaggette, migliaia di chilometri di muretti a secco a segnare i terrazzi per la coltivazione della vite, i caratteristici rustici, i borghi medievali, i santuari, i sentieri panoramici sul mare e sui pendii. Se si aggiungono poi i pregiati vini liguri, il pescato fresco, la cucina e l'artigianato tradizionale, si coglie il valore di questi luoghi.</p>



PARCO NAZIONALE DEL CILENTO E VALLO DI DIANO

	<ul style="list-style-type: none">• Gestore: Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano .• Superficie: 181.048 Ettari• Regione: Campania• Provincia: Salerno• Istituzione: 1991 - Legge 394
Caratteristiche generali	<p>Il Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano, secondo parco in Italia per dimensioni, si estende dalla costa tirrenica fino ai piedi dell'appennino campano - lucano, comprendendo le cime degli Alburni, del Cervati e del Gelbison, nonché i contrafforti costieri del M. Bulgheria e del M. Stella. Alle straordinarie emergenze naturalistiche, dovute alla notevole eterogeneità del territorio, si affiancano il carattere mitico e misterioso di una terra ricca di storia e cultura: il richiamo della ninfa Leucosia, alle spiagge dove Palinuro lasciò Enea, dai resti delle colonie greche di Elea e Paestum, alla splendida Certosa di Padula. E quanto altro potrete trovare in una terra ancora tutta da scoprire.</p>



PARCO NAZIONALE DEL VESUVIO

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestore: Ente Parco Nazionale del Vesuvio • Superficie: 8.482 ha • Regione: Campania • Provincia: Napoli • Istituzione: 1991 (Ente Parco 1996)
Caratteristiche generali	<p>Il Parco Nazionale del Vesuvio, di grandissimo interesse geologico e storico, è stato istituito al fine di salvaguardare i valori del territorio, di applicare metodi idonei a realizzare una corretta integrazione tra uomo e ambiente, di promuovere attività di educazione ambientale e di ricerca scientifica. Il Parco nasce, però, anche dall'esigenza di difendere il vulcano più famoso del mondo: il Vesuvio, tipico esempio di vulcano a recinto costituito da un cono esterno tronco, il Monte Somma, oggi spento con cinta craterica in gran parte demolita entro la quale si trova un cono più piccolo rappresentato dal Vesuvio, ancora attivo. Il territorio, ricco di bellezze storico-naturalistiche, vanta una produzione agricola unica per varietà e originalità di sapori.</p>




PARCO NAZIONALE DI OULANKA

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestore: ente statale <i>Metsähallitus</i> • Superficie: 27 500 ha • Paese: Finlandia • Istituzione: 1956
Caratteristiche generali	<p>Il Parco nazionale di Oulanka è noto a molti finlandesi, non solo per la spettacolarità del paesaggio, ma anche perché è uno degli itinerari escursionistici più famosi della Finlandia. Con i suoi 75 chilometri e un tempo di percorrenza di cinque giorni, l'anello dell'orso, questo il nome dell'itinerario, non è decisamente un'impresa per persone timorose.</p>




PARCO REGIONALE DI CRINALE ALTA VAL PARMA E CEDRA - I CENTO LAGHI

	<ul style="list-style-type: none">• Gestore: Consorzio fra Enti pubblici costituito tra la Provincia di Parma, la Comunità Montana Appennino Parma Est e i Comuni di Corniglio e Monchio delle Corti• Regione: Emilia Romagna• Provincia: Parma• Superficie: 12.600 ha circa• Istituzione: 1995
<p style="text-align: center;">Caratteristiche generali</p>	<p>Il Parco dei Cento Laghi si trova in un'area di grande interesse paesaggistico che, grazie alla evidente impronta glaciale, ricorda gli spettacolari ambienti alpini. Le zone più alte del Parco sono costellate da un numero particolarmente elevato di belle conche lacustri di origine glaciale, così come di altre morfologie che testimoniano quel tipo di morfogenesi. Di rilievo sono anche alcuni ambienti forestali (con suggestive fustaie di conifere e latifoglie) e gli ambienti montani a maggiore naturalità, quali rupi, brughiere d'altitudine, torbiere e pozze d'alpeggio. Notevole è infine la presenza di specie floristiche rare e minacciate, in genere piante alpine relitte o specifiche degli ambienti ofiolitici.</p>



PARCO NATURALE DELLA VALLE DEL TICINO

	<ul style="list-style-type: none">• Gestore: Consorzio Parco Lombardo della Valle del Ticino• Altimetria: h min 56 m slm• Regione: Piemonte e Lombardia• Province: Varese, Milano, Pavia• Istituzione: 1974
<p style="text-align: center;">Caratteristiche generali</p>	<p>Il Parco Lombardo del Ticino - primo parco regionale d'Italia - nasce nel 1974 per difendere il fiume e i numerosi ambienti naturali della Valle del Ticino dagli attacchi dell'industrializzazione e di un'urbanizzazione sempre più invasiva. Il consorzio che gestisce il Parco, di cui fanno parte 47 Comuni e 3 Province, governa un territorio di oltre 91mila ettari, applicando un sistema di protezione differenziata alle aree naturali, agricole e urbane. L'obiettivo è conciliare le esigenze della protezione ambientale con quelle sociali ed economiche delle numerose comunità presenti nell'aria, una delle più densamente popolate d'Italia. Una sfida difficile, ma possibile, la cui parola d'ordine è "sviluppo sì, ma sostenibile".</p>



PARCO REGIONALE DELLE ALPI MARITTIME

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestore: Ente di gestione del Parco naturale delle Alpi Marittime • Superficie: 27.832,24 ha • Regione: Piemonte • Province: Cuneo • Istituzione: 1995 (Argentera: 1980 / Palanfrè: 1979 / Riserva Juniperus: 1984)
Caratteristiche generali	<p>E' il più esteso parco piemontese e tra i più vasti d'Italia. Numerose cime oltre i 3.000 metri, laghi, praterie, piccoli ghiacciai, l'abbondanza di fauna alpina e di specie botaniche costituiscono un patrimonio ambientale unico. Gemellato dal 1987 con il Parco nazionale francese del Mercantour protegge un'area, a cavallo delle Alpi, di 100.000 ettari che, nel 1993, ha ottenuto il Diploma europeo per l'ambiente.</p>



PARCO FLUVIALE REGIONALE DEL TARO

	<ul style="list-style-type: none"> • Gestore: Consorzio del Parco fluviale Regionale del Taro • Superficie: circa 3.000 ha • Regione: Emilia Romagna • Provincia: Parma • Istituzione: 1988
Caratteristiche generali	<p>Tra Fornovo e Pontetaro si snoda il Parco Regionale del Taro, che tutela oltre 20 km di fiume per un totale di 3200 ha di superficie, di cui circa 900 ha di preparco. In oltre 3000 ha di territorio sono custoditi numerosi valori dell'antico paesaggio fluviale, altrove ormai scomparsi o fortemente compromessi. Con la L.R. 11/88 è stata istituita l'area protetta che deve assolvere il compito di salvaguardare il complesso di ambienti creati dal divagare dell'acqua nell'ampio alveo ghiaioso.</p>

3. Valorizzazione delle risorse strategiche

L'importanza del patrimonio culturale o naturale è un fattore decisivo. Sviluppare un'area con un patrimonio ridotto o di scarso valore ha un'utilità limitata; può essere fatto, ma sarà ancora più difficile trasformarla in un prodotto sostenibile. La presenza di un'attrazione significativa, invece, costituisce un importante vantaggio poiché agisce come un segnale luminoso per l'area.

Si è detto che la presenza di risorse strategiche naturali e culturali di grande pregio, unite alla dotazione di risorse artificiali per la loro fruibilità, costituisce il *bundle* che conferisce all'area protetta la sua immagine distintiva, in grado di agire sul suo posizionamento e sulla sostenibilità del suo vantaggio competitivo.

I casi presentati in questo paragrafo fanno riferimento ad iniziative innovative ed originali di valorizzazione del proprio bagaglio di risorse e competenze al fine di generare, nell'ottica *resource-based*, un vantaggio competitivo dell'area che sia sostenibile.

TABELLA 3 – LE INIZIATIVE DI VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE STRATEGICHE

<i>Parchi</i>	<i>Iniziative</i>
Parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi (Veneto)	I sentieri tematici
Il Parco regionale Alta Val Parma e Cedra (Cento Laghi) (Emilia Romagna)	Forme innovative di ricettività
Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano (Campania)	Ospitalità da favola
Parco nazionale di Oulanka (Finlandia)	La gestione del sistema di offerta
Parco nazionale dei Monti Sibillini (Marche ed Umbria)	I versanti del parco
Parco nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga (Abruzzo, Lazio, Marche)	I distretti del parco
Parco nazionale della Majella (Abruzzo)	La Majella card

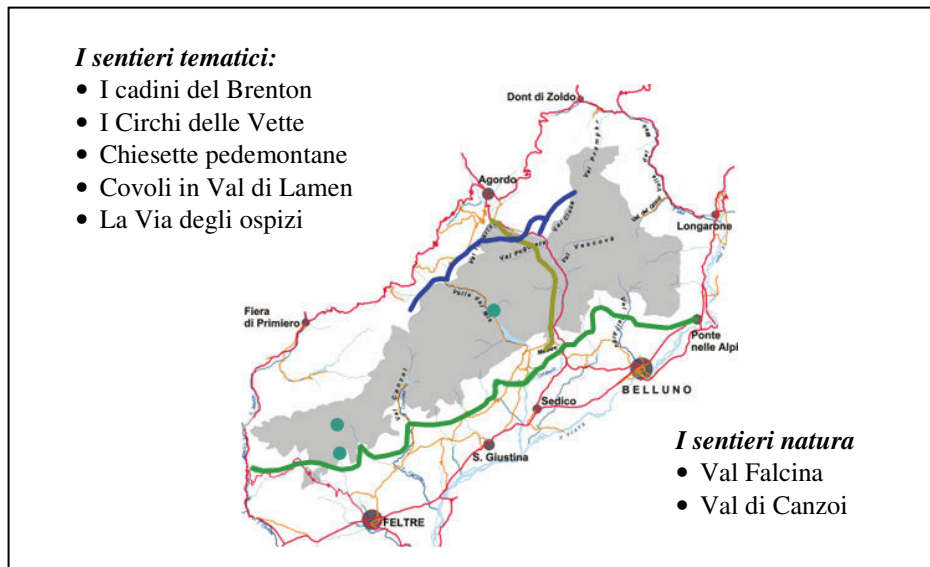
Le iniziative presentate spaziano dalla valorizzazione di una singola componente del prodotto turistico globale del parco, a veri e propri progetti di offerta sistemica.

Tra i parchi nazionali italiani il **Parco delle Dolomiti Bellunesi** rappresenta un modello ideale per la fruizione turistica. Il piano di gestione ed il piano socio-economico hanno individuato le aree da destinare alla fruizione turistica che hanno tenuto conto anche delle esigenze di conservazione della ricca biodiversità locale.

Il parco quindi ha definito una serie di itinerari, suddivisi tra sentieri tematici e sentieri natura. I primi, sono percorsi a tema individuati tra quelli più rappresentativi per descrivere un determinato aspetto (storia, archeologia, attività umane tradizionali, geomorfologia, ecc.). I sei itinerari così concepiti soddisfano i turisti più esigenti grazie al dettaglio informativo delle guide e di una specifica tabellazione. Non di rado si è trattato di un recupero di percorsi anticamente sfruttati per lo spostamento degli uomini e delle merci, per le tradizionali attività silvo-pastorali, a scopo militare o religioso e che quindi hanno caratterizzato la storia di questo territorio, lasciando interessanti e a volte importanti manufatti e numerose altre tracce di frequentazione umana.

I sentieri natura sono itinerari naturalistici ad anello che si snodano generalmente a quote modeste e sono dedicati ad escursionisti non necessariamente esperti ma interessati a conoscere un po' in dettaglio flora, vegetazione, fauna e geologia dei luoghi attraversati. I testi e le immagini riportati nei pannelli posti lungo i percorsi agevolano infatti la comprensione di aspetti anche complessi, come quelli geomorfologici o vegetazionali, rivelano presenze animali e vegetali che altrimenti passerebbero inosservate, sottolineano l'importanza di elementi naturali altrimenti sottovalutati meritevoli di attenzione e di rispetto.

FIGURA 3 – I SENTIERI DEL PARCO NAZIONALE DELLE DOLOMITI BELLUNESI



Fonte: ns. elaborazione dal sito del parco

L'ente parco ha dedicato una grande attenzione all'aspetto della fruibilità delle risorse. In tal senso, lungo gli itinerari vi sono numerosi supporti didattici, quali pannelli informativi che illustrano i principali aspetti geologici, floristici e faunistici, storici e culturali dell'area, ma soprattutto i centri visitatori che rappresentano la vetrina del territorio del Parco, luogo di confronto culturale e di informazione, pensati sia per il turista sia per il residente. Sono ubicati in tre diverse aree del Parco (a Pedavena nel Feltrino, a Belluno e nel sito minerario di Valle Imperina nell'Agordino) e sono differenziati tra loro: uno più specializzato sulle tematiche della conservazione della natura e sulle motivazioni etiche del viaggio; un altro dedicato alla storia del luogo, basato sugli uomini delle miniere, i seggiolai e il leggendario uomo selvatico; infine il Centro di Belluno più generalista riguardante l'intero territorio del Parco.

Anche nel **Parco Regionale dei Cento Laghi** la valorizzazione delle risorse ha interessato la fruibilità delle stesse attraverso una rete di sentieri tematici, 150 km di pista ciclabile per mountain bike, e numerose strutture quali centri di educazione ambientale a supporto delle scuole in visita, nonché attrazioni *man-made* per i più avventurosi, quali il “parco delle 100 avventure”, un vero e

proprio parco a tema nel parco caratterizzato da percorsi acrobatici forestali tra ponti, passerelle, corde, etc..

Tuttavia, il parco si caratterizza per l'originale progetto di diffusione di forme innovative di ricettività coerenti con la vocazione e le tradizioni dell'area. In un castagneto posto lungo un itinerario dedicato all'agricoltura sono stati ristrutturati, mantenendo inalterati i caratteri architettonici e costruttivi originari, quattro piccoli edifici in sasso e legno che un tempo venivano utilizzati per essiccare le castagne (essiccatoi) o anche come deposito per gli attrezzi agricoli. In seguito a questi interventi, a partire dal luglio 2003 due di questi manufatti in essi ricavati, fungono da bivacchi per ospitare turisti, amanti della *wilderness*, o più semplicemente tutti quelli che cercano un modo diretto e autentico per vivere la natura, dentro la natura. Ognuna di queste due strutture è dotata di due letti a castello per un totale di otto posti letto (quattro per ciascun rifugio). Vicino a questi due rifugi, è stato ristrutturato un altro essiccatoio per ricavarne i servizi igienici per i due rifugi. La semplicità della struttura, degli arredi e delle attrezzature richiamano lo scopo e la "filosofia" di un bivacco, e cioè accogliere e dare rifugio per la notte a tutti coloro che amano vivere a contatto diretto con la natura. Infine, la quarta struttura, dopo esser stata messa a nuovo, rimane con la funzione dimostrativa di come erano gli essiccatoi di un tempo. La gestione delle strutture è affidata in convenzione ad un unico soggetto.

Un altro progetto avente ad oggetto la ricettività turistica è il progetto "ospitalità da favola" del **Parco nazionale del Cilento e Vallo di Diano**, grazie al quale si prevede di creare circa 10 mila posti letto, soprattutto nelle aree interne del parco, sul modello anglosassone del *Bed&Breakfast*, valorizzando le abitazioni presenti nell'area. Tale programma di ospitalità diffusa è pensato intorno ad un sistema integrato di attività, finalizzate alla promozione turistico-ricettiva e alla riqualificazione urbana ed ambientale nei centri storici e dei nuclei rurali dell'area protetta. Il programma si realizza attraverso la percezione dell'opportunità, colta dagli stessi soggetti locali, ad intraprendere un'attività nuova, occasione di integrazione del reddito, attraverso il recupero e la valorizzazione del patrimonio edilizio, che si inserisce in un processo più ampio

di riqualificazione e manutenzione fisica e sociale dell'area, come richiesto dalla logica dello sviluppo sostenibile.

Il **Parco nazionale di Oulanka**, nella regione di Kuusamo, è noto in tutta la Finlandia ed ha la capacità di attirare i turisti nell'area. Ciò accade perché è il simbolo di una natura integra e di un paesaggio spettacolare. In questo caso, la valorizzazione delle risorse naturali passa attraverso la costruzione di numerosi itinerari. L'ente di gestione ha, infatti, realizzato quattro percorsi naturalistici di lunghezza diversa: si va dall'anello dell'orso, lungo 75 km e destinato ad esperti, famoso in tutta la Finlandia, a itinerari più brevi, che possono essere completati in uno o due giorni e che sono quindi più adatti al camminatore casuale. Lungo ciascun itinerario le autorità del parco hanno predisposto strutture aggiuntive per i turisti, tra cui rifugi, punti per l'accensione di fuochi di bivacco, aree di campeggio, "kota" (tende lapponi), ponti sospesi, punti di osservazione e stazioni per il caricamento delle canoe. La manutenzione periodica e la conformità a standard operativi elevati di tali strutture sono assicurate dai guardiani del parco.

Vi è poi il centro per i visitatori, che occupa una posizione strategica lungo l'unica strada che permette di accedere e uscire dal parco. I visitatori sono incoraggiati a fermarsi qui per raccogliere informazioni sulle diverse attività disponibili localmente e sulle società che offrono pacchetti o servizi per piccoli gruppi, ponendo l'accento su un servizio personalizzato e prodotti di qualità, come ad esempio l'affitto di canoe, escursioni a piedi e rafting, allo stesso tempo hanno la possibilità di conoscere le ricchezze naturali del parco e capire perché è così importante conservarle per le generazioni future. Questo approccio, che consiste nell'offerta di pacchetti altamente personalizzati, si sposa bene con l'ambiente e le infrastrutture locali e assicura un'attività redditizia a una percentuale significativa delle piccole imprese della regione. Ciò si verifica perché permette di pianificare e ampliare il turismo in maniera efficace e, contemporaneamente, di evitare impatti negativi sull'ambiente e sui turisti o di affrontarli prima che si trasformino in problemi irrisolvibili.

A questo punto entra in gioco il concetto di "ritorno sull'investimento". Fornendo le strutture, infatti, da un lato, il parco garantisce la compatibilità delle

attività svolte con l'ambiente naturale e, dall'altro, contribuisce ad aumentare il livello di consapevolezza ambientale dei turisti, nonché il sostegno pubblico per una rete nazionale di aree protette. In particolare, per evitare che l'ambiente naturale risenta delle attività turistiche, il parco nazionale ha promosso una serie di misure, la più importante delle quali prevede che i percorsi naturalistici siano tracciati lontano dalle aree sensibili o fragili. In questo modo, nonostante i 150 km di itinerari che attraversano il parco, i turisti sono incanalati in una porzione minima della superficie complessiva dell'area. La presenza di strutture aggiuntive quali i rifugi incoraggia i turisti a non creare nuovi sentieri e a seguire quello tracciato, oltre a contribuire ulteriormente alla tutela dell'ambiente.

Inoltre, la manutenzione periodica permette ai guardiani di controllare da vicino in che modo i turisti usano le strutture, nonché la capacità ambientale, sociale e psicologica. In ogni caso, il monitoraggio regolare consente di rilevare tempestivamente eventuali danni o segnali di un abbassamento del livello di soddisfazione dei visitatori prima che diventino veri e propri problemi. La capacità di assorbimento psicologico è particolarmente importante, essendo necessario equilibrare attentamente, da un lato, l'esigenza di assicurare il divertimento e la sicurezza dei visitatori e, dall'altro, quella di soddisfarne le aspettative in termini di panorama, tranquillità, avventura e integrità della natura. Ciascuno di questi elementi è facilmente compromesso se le strutture sono sovraffollate o in stato di degrado.

I casi del **Parco nazionale dei Monti Sibillini** e del **Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga** sono entrambi caratterizzati dalla logica sistemica che ha guidato la valorizzazione delle bellezze naturali e storiche per attivare uno sviluppo compatibile in contesti omogenei e definiti, sia ambientalmente che culturalmente. Nel caso del Parco nazionale dei Monti Sibillini questi contesti omogenei vengono definiti "versanti", nel caso del Parco Nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga, distretti.

Il primo, infatti, presenta sul suo territorio bellezze naturalistiche, storia, tradizioni e un'immane aura di magia, ed è rispetto a questi quattro temi che sono stati creati all'interno del parco quattro distinti versanti (Tabella 4).

TABELLA 4 - I VERSANTI DEL PARCO NAZIONALE DEI MONTI SIBILLINI

			
Versante fiorito	Versante storico	Versante sacro	Versante della magia
Comprende la zona più settentrionale del parco con i prati di Ragnolo dove, nel periodo estivo si possono osservare splendide fioriture di orchidee, liliace ed altre interessanti specie come la fritillaria dell'Orsini, il narciso o l'astro alpino.	La tradizione vuole che Visso, oggi sede del Parco Nazionale, sia stato fondato ben 907 anni prima dell'era di Roma. Un territorio ricco di castelli e torri di vedetta, che ancora oggi caratterizzano la struttura di numerosi centri abitati, edificati dai valligiani per difendersi dalle ripetute incursioni dei Saraceni.	Cuore di questo importante settore del parco è Norcia, patria di S. Benedetto patrono d'Europa, famosa per il suo splendido centro storico, la piazza con la chiesa (XIV-XVIII sec.) dedicata al Santo, il Duomo (XVIII sec.) ed altri interessanti edifici storici.	I Sibillini nel medioevo erano conosciuti in tutta Europa come regno di demoni, negromanti e fate. Fra le numerose leggende le più famose sono quelle della Sibilla, "Illustre profetessa" che viveva in una grotta sita sull'omonimo monte.

Fonte: ns. elaborazione dal sito del parco

Nel secondo caso, la ricerca di un modello di sviluppo che potesse adattarsi ad un territorio fortemente vincolato dalla sua vastità, ha portato alla scelta, risultata vincente, di articolare il Parco in undici distretti ambientali turistico-culturali.

FIGURA 4 – I DISTRETTI DEL PARCO NAZIONALE DEL GRAN SASSO E MONTI DELLA LAGA



Fonte: sito del parco

La “distrettualizzazione” ha permesso all’Ente il diretto coinvolgimento delle locali amministrazioni, attraverso importanti accordi di partenariato con gli Enti sovraordinati provinciali e regionali, consentendo di operare anche al di fuori del perimetro dell’area protetta, ma comunque all’interno dei Comuni del Parco. I distretti sono stati concepiti per una fruizione del territorio in sintonia con le sue qualità ambientali e paesaggistiche. I confini sono puramente virtuali ma comunque necessari per l’individuazione di aree omogenee nelle quali operare interventi coordinati di valorizzazione e di gestione del flusso turistico.

La principale finalità è quella di esaltare le potenzialità di ogni singolo distretto, operando affinché la valorizzazione delle risorse ambientali e culturali si armonizzi con le strutture economiche e sociali presenti sul territorio. La competitività turistica del territorio viene inoltre migliorata attraverso l’offerta di itinerari attrezzati, centri visita, punti informativi e servizi per l’accoglienza e l’intrattenimento dei visitatori, che consentiranno di conseguire benefici in termini sociali ed economici per la popolazione e gli operatori presenti sul territorio.

Tra le strutture di particolare interesse per la valorizzazione delle risorse del parco vi sono i Musei del Parco, una complessa ed articolata rete di musei che offre, distretto per distretto, la sintesi del patrimonio ambientale e culturale del

Parco, attraverso tematizzazioni ispirate alle peculiarità naturalistiche e culturali del suo territorio. I Musei del Parco si presentano attraverso immagini fotografiche, reperti, efficaci pannelli esplicativi, coinvolgenti apparati multimediali interattivi: autentici “viaggi virtuali” che permettono di cogliere le realtà dei diversi ecosistemi dell’area protetta, scoprendo la straordinaria biodiversità di un territorio che si colloca tra le zone di maggior interesse naturalistico in Europa e nel Mediterraneo.

**FIGURA 5 - GALLERIA DEI MUSEI DEL PARCO NAZIONALE
DEL GRAN SASSO E MONTI DELLA LAGA**



Fonte: sito del parco

Il progetto “I distretti del parco” si è avviato per ora in due distretti, quello della “Strada Maestra del parco” e quello “Tra i due regni”.

I “versanti” ed i “distretti” consentono di adottare una gestione integrata del territorio e delle sue risorse e di ottenere una differenziazione dell’offerta turistica secondo le specificità di ciascun territorio. Inoltre, si creano le condizioni per lo sviluppo di nuove opportunità occupazionali e imprenditoriali, soprattutto locali. Significativo sottolineare che nel caso dei distretti, la gestione di ciascuno di esso sarà affidata ad un unico soggetto, individuato attraverso una gara pubblica, che dovrà curare la gestione delle strutture e dei servizi e dovrà il compito di coordinare le attività di tutto il distretto, dai servizi di informazione

alle attività di *incoming* turistico, noleggio, visite guidate, e tutto quanto necessario allo sviluppo del distretto.

Infine, si presenta un caso di promozione dell'intero territorio del parco: la Majella Card del **Parco Nazionale della Majella**. La Majella Card è la carta sconti del parco che offre, attraverso la propria rete promozionale, un soggiorno più conveniente grazie alle agevolazioni concesse dagli esercizi commerciali e dalle strutture ricettive convenzionati. Acquistando la Majella Card presso l'Ente Parco, presso tutti i suoi centri di visita e di informazione o presso tutti gli esercizi che espongono il marchio si può usufruire del 10% di sconto sui ticket di ingresso ai Centri Visita, sul prezzo dei gadget, sulle pubblicazioni del parco.

L'adesione è naturalmente volontaria, ma ha riscosso fin dal suo varo, nel 2000, un notevole successo. Oggi tra gli aderenti – il parco li chiama “esercizi raccomandati” perché se ne fa garante in termini di qualità dell'offerta e di attenzione alle produzioni ed ai servizi – si contano 7 agriturismi, una scuola di escursionismo, 7 tra botteghe e negozi di artigianato, 3 residence, 4 cooperative di servizi turistici vari (tra cui le visite guidate), 10 alberghi, un ostello, 17 rivendite di prodotti alimentari, 6 ristoranti nonché 2 strutture diverse. La Majella Card può essere acquistata presso tutti i centri informazioni, i centri di visita del parco e gli esercizi convenzionati. Al parco sono soddisfatti dei risultati, misurati nella vendita di circa un centinaio di card all'anno. Nel futuro prossimo sono previsti un aggiornamento ed una revisione del regolamento, in particolare sulla possibilità di emettere card senza limiti temporali di validità. Attualmente, infatti, l'ente commercializza sei tipologie di Majella Card, come da tabella 5.

TABELLA 5 - TIPOLOGIE DI MAJELLA CARD

<i>Durata</i>	<i>Tipologia</i>	<i>Costo (in euro)</i>
Settimanale	Individuale	5
	Familiare	10
Mensile	Individuale	10
	Familiare	20
Annuale	Individuale	20
	Familiare	40

Fonte: ns. elaborazione dal sito del parco

Le più vendute sono le carte annuali poiché i turisti, in un arco di tempo più ampio, ritengono di poter usufruire maggiormente dei suoi vantaggi. Tra gli esercizi raccomandati, infine, la preferenza degli acquirenti va alle strutture di accoglienza, alberghi e ristoranti i primis.

4. La costruzione di *partnership*

Il concetto di sviluppo turistico durevole comporta la necessità di coinvolgere l'insieme dei protagonisti interessati dagli effetti dell'attività turistica sul territorio. Affermare la necessità di un partenariato da parte dei protagonisti locali esprime la volontà di ripartire in modo migliore i benefici del turismo sul territorio e di trovare le soluzioni adeguate per favorire l'accoglienza dei visitatori nelle migliori condizioni, per la difesa della natura, per gli abitanti, i visitatori e per coloro che operano sul territorio nel settore turistico. Questo partenariato deve essere rafforzato dall'assunzione di responsabilità dell'istituzione che gestisce l'area protetta, delle collettività locali e delle imprese turistiche del territorio. In altri termini, una gestione globale del turismo significa una presa di coscienza collettiva della posta in gioco nel turismo durevole, un'azione concertata tra tutti i protagonisti locali interessati dall'attività e una cooperazione efficace tra i diversi partner che agiscono, tutti, per una gestione migliore del turismo sul territorio.

L'elaborazione e l'attuazione di una strategia di sviluppo turistico durevole hanno bisogno del coinvolgimento di tutti coloro che svolgono un'attività in relazione diretta o indiretta col turismo sul territorio. La loro partecipazione, indispensabile al successo di questa strategia, è spesso correlata a una presa di coscienza collettiva della posta in gioco nello sviluppo turistico durevole. Pertanto, mobilitare e coinvolgere i protagonisti locali è l'elemento principale per la riuscita del progetto. Il successo dello sviluppo turistico durevole dipenderà dal livello di cooperazione e di integrazione raggiunto tra tutti gli agenti, poiché né il settore pubblico, né quello privato, né le associazioni hanno le competenze, i mezzi e/o l'informazione sufficienti per prendere in considerazione, nelle loro

singole azioni, tutti i fattori che esercitano un'influenza sulla pianificazione e lo sviluppo turistico del territorio nel suo complesso.

Un approccio partecipato nell'elaborazione ed attuazione di una strategia di sviluppo turistico durevole è stato scelto, ad esempio, dal Parco nazionale del Cilento-Vallo di Diano, Parco nazionale di Oulanka, dal Parco regionale delle Alpi Marittime e dal Parco nazionale dei Sibillini.

TABELLA 6 – LA COSTRUZIONE DI PARTNERSHIP

<i>Parchi</i>	<i>Iniziative</i>
Parco nazionale di Oulanka (Finlandia)	Differenziazione dell'offerta
Parco Nazionale del Cilento e Vallo di Diano (Campania)	Il PIT del parco
Parco nazionale dei Monti Sibillini (Marche ed Umbria)	La Carta del Turismo Sostenibile
Parco regionale delle Alpi Marittime (Piemonte)	Ecoturismo in Marittime

Il decentramento a livello regionale delle strategie e dei programmi turistici impone che i parchi siano in rete con le amministrazioni pubbliche regionali, provinciali e locali. In questo modo è possibile attivare sinergie con risvolti positivi per la programmazione e la promozione turistica e per la conseguente attivazione di finanziamenti specifici, che vanno a integrare e a rafforzare i budget a disposizione delle aree protette. In tal senso un caso esemplare è quello del **Parco nazionale del Cilento e del Vallo di Diano**, che ha saputo, dall'inizio della sua istituzione, rapportarsi con la Regione Campania e la Provincia di Salerno, creando così una serie di programmi integrati e coerenti con la programmazione regionale e riuscendo ad attivare ingenti finanziamenti a supporto dei suoi progetti.

Da segnalare in tal senso il Piano Integrato Territoriale (PIT) del Parco che ha una dotazione di 132.000 milioni di euro. La Regione Campania ha, infatti, operato una scelta originale. Essa ha usato i fondi della politica di sviluppo come leva per incentivare e accelerare l'effettiva costituzione dei propri parchi. E' stato,

quindi, deciso di affidare i progetti integrati ai parchi. Questo ha richiesto azioni di coinvolgimento e di condivisione delle decisioni. Si è lavorato su due piani: quello politico per l'acquisizione del consenso locale, quello tecnico per la definizione del progetto e la messa a punto del pacchetto di interventi da candidare al finanziamento. L'idea forza del PIT è incentrata sul Programma di Rete Ecologica locale. Tale tema viene inteso in senso "allargato", ovvero teso al miglioramento della funzionalità dei sistemi ambientali nel loro complesso, mantenendo su un livello unico la diversità biologica e quella culturale e antropica, come indicazione dell'espressione vitale del territorio del PNCVD. In tal senso le risorse naturalistiche vengono inquadrare nel più ampio contesto delle identità culturali e delle attività umane, al fine di esaltare la funzione sistemica e complessiva degli elementi naturali che possono essere assunti come componenti fondamentali in grado di creare e qualificare processi di sviluppo locale sostenibile.

Nel **parco nazionale di Oulanka** lo sviluppo di forme di turismo compatibili dentro i confini del parco è il risultato di una strategia di collaborazione tra l'autorità responsabile della sua gestione, il Servizio nazionale per parchi e foreste, i comuni e le imprese interessate. Inizialmente, l'iniziativa fu guardata con sospetto; dopo tutto il servizio forestale era il principale proprietario terriero nella zona e i parchi nazionali sono spesso associati a restrizioni e divieti. Tuttavia, col procedere delle indagini e delle riunioni organizzate per condividere idee e opinioni, divenne sempre più evidente che la collaborazione per lo sviluppo di una strategia comune poteva portare enormi vantaggi.

Era altresì ovvio che, per essere efficace, la strategia turistica doveva essere integrata in altre politiche locali, in modo da aumentarne l'impatto e utilizzare al meglio le esigue risorse disponibili. Emerse così una visione complessiva che fornì ai gruppi di interesse legati al turismo locale un obiettivo verso il quale lavorare. Il livello di turismo regionale, pari a un milione di turisti all'anno, fu ritenuto soddisfacente anche se eccessivamente concentrato nella località sciistica vicina di Ruka. Invece di promuovere l'afflusso di altri turisti, che avrebbe prodotto effetti negativi non solo sull'ambiente ma anche sulle percezioni sociali e psicologiche dei turisti stessi, fu deciso di sviluppare e

ampliare le possibilità disponibili per la base di turisti esistente, incoraggiandoli ad esplorare altre parti della regione, nello specifico l'area del parco, e a visitarle per il loro valore intrinseco e non come attrazione complementare di una vacanza sciistica invernale.

L'obiettivo era dunque quello di differenziare e destagionalizzare l'offerta turistica, incoraggiando i visitatori a trattenersi più a lungo, tornare periodicamente e venire in periodi diversi dell'anno invece che solo durante la breve stagione sciistica. Questa soluzione fu ritenuta più appropriata per l'economia locale in generale poiché, da un lato, garantisce posti di lavoro durante tutto (e non solo lavoro stagionale) e, dall'altro, fornisce un canale di vendita per alcune attività e prodotti secondari, quali i prodotti alimentari e gli oggetti artigianali locali, che potrebbero essere sviluppati come contorno al turismo.

Le imprese, il parco nazionale ed i comuni compresero che era necessario sviluppare un prodotto di qualità ambientale elevata. Con gli operatori turistici il parco ha attuato una forma di collaborazione attraverso l'implementazione di un sistema di licenze, concesse solo dopo aver concertato con il parco quali attività implementare, dove localizzarle, nonché assumendosi l'onere di fornire periodicamente informazioni sul numero di turisti e i servizi erogati e di partecipare a un breve corso di formazione tenuto dal parco sulla problematica della conservazione ambientale. In cambio, il parco le autorizzava ad accedere e utilizzare le proprie strutture. Le imprese ed i fornitori di servizi locali hanno un forte interesse a servirsi delle strutture del parco per le proprie attività, potenzialmente in grado di assicurare guadagni e posti di lavoro aggiuntivi all'economia locale e, contemporaneamente, favorire l'accettazione del parco e dei suoi obiettivi ecologici da parte della popolazione locale.

Ciascun partner ha dato un contributo allo sviluppo turistico del parco: l'agenzia forestale nazionale ha concesso l'autorizzazione ad accedere alle proprie terre, gli ecologisti del parco nazionale hanno partecipato alla selezione dei percorsi per garantire il minor rischio di danno ambientale e le imprese hanno fornito informazioni sulle attività in grado di suscitare maggiormente l'interesse dei turisti. L'approccio basato sulle partnership è ulteriormente dimostrato

dall'impegno di tutti e tre i gruppi di interesse a provvedere a coprire una parte dei costi per un'associazione locale indipendente che provveda alla manutenzione degli itinerari, contribuendo così a finanziare altri posti di lavoro a livello locale.

Il Parco nazionale dei Monti Sibillini ed il **Parco regionale delle Alpi Marittime** sono due casi italiani di adozione de “La Carta Europea del turismo sostenibile”, riferimento obbligatorio della politica turistica delle aree protette dell'Unione Europea. Attraverso questo documento, non semplice codice etico ma strumento concreto di crescita economica e sociale, i parchi vogliono diventare un territorio di eccellenza in tema di turismo sostenibile e sviluppare un mercato turistico realmente sensibile e rispettoso della natura. Aderire alla Carta del turismo durevole significa adottare un metodo di lavoro fondato sul principio del partenariato, che si esprime in tutte le fasi di definizione e di attuazione del programma di sviluppo turistico durevole. Esso si traduce in un'attività contrattuale e in una cooperazione intense e leali tra l'istituzione che gestisce l'area protetta, gli operatori turistici, gli organizzatori di viaggi e gli altri protagonisti locali. La Carta costituisce lo strumento per attivare questo partenariato. Essa consente di organizzare la ripartizione delle responsabilità, in quanto definisce l'impegno individuale e collettivo, in primis, dell'area protetta, stimolando l'adesione dell'autorità incaricata di animare il progetto territoriale di un'area protetta riconosciuta ufficialmente. La strategia proposta dall'area protetta, nel quadro della Carta, deve essere necessariamente definita e attuata in partenariato con i rappresentanti del settore turistico, degli altri settori economici e gli abitanti del territorio, così come con le autorità locali. Questa strategia si completa mediante gli accordi firmati con i partner locali nel quadro del programma di sviluppo turistico durevole.

Nel **parco dei Monti Sibillini** il processo di costruzione della strategia, definito metodologicamente dalla Carta Europea, è attualmente in corso di elaborazione. Le singole fasi, messe a punto dall'Ente Parco in collaborazione con un gruppo di lavoro composto dalle associazioni ACTA e The Tourism Company, due organizzazioni leader nel settore del turismo sostenibile, e da un gruppo di operatori locali, sono le seguenti:

- ✓ analisi delle informazioni e dei dati relativi al territorio e la valutazione dei punti di forza, di debolezza, delle opportunità e delle minacce in relazione allo sviluppo turistico attraverso la predisposizione di un “rapporto diagnostico”;
- ✓ coinvolgimento degli attori locali nella definizione degli obiettivi strategici, delle azioni, delle risorse, degli indicatori di monitoraggio;
- ✓ predisposizione del documento contenente la strategia del turismo sostenibile che dovrà essere approvato anche da un'apposita Commissione europea;
- ✓ valutazione dei risultati ottenuti nell'attuazione della strategia.

Procedure di ascolto, interviste mirate, sopralluoghi, questionari e incontri con cooperative e gestori delle Case del Parco hanno permesso di definire una diagnosi dei bisogni dell'area e di identificare i principali punti di forza e di criticità del parco rispetto allo sviluppo turistico. Il “rapporto diagnostico”, che ha costituito la prima fase della costruzione della strategia, è stata anche il prodotto di una riflessione condotta con gli attori locali. Sempre più si è consapevoli che la qualità del prodotto turistico è determinata dalla qualità dei rapporti fra gli attori locali: tanto più ricca è l'interazione fra le istituzioni e gli operatori, tanto più è veloce uno sviluppo turistico ed una valorizzazione economica e sociale del territorio. Se ciò è vero ovunque, lo è a maggior ragione nel territorio del parco, dove le sfide poste sono particolarmente ambiziose e non possono prescindere dal contributo sinergico di ciascuna componente territoriale.

Si sono pertanto avuti incontri con i Sindaci dei Comuni del Parco, con le Comunità Montane, con gli Assessori provinciali al turismo, con le Cooperative che gestiscono le Case del Parco, con gli uffici del parco. Dagli incontri con i sindaci è risultato come l'attuazione della Carta Europea del turismo sostenibile possa costituire una preziosa opportunità per superare i conflitti esistenti i quali sono indicatori che esprimono l'attaccamento delle comunità locali e la preoccupazione che i propri problemi non vengano risolti: si tratta dunque di una conflittualità che è risorsa e non dissidio, ed essa dà modo di comprendere quali possano essere gli strumenti di ascolto, di confronto, di

coinvolgimento, di elaborazione comune delle strategie per rendere coesi gli attori locali verso il comune obiettivo dello sviluppo locale e della valorizzazione del territorio. Dal confronto con gli Assessori provinciali è emersa una sorta di paradosso fra la vicinanza di visioni, di linguaggi, di prospettive fra Province e Parco e una disabitudine strutturale alla sinergia. Si ha modo di ritenere che tanto più aumenterà la circolazione delle informazioni, la comunicazione fra gli Enti, tanto più sarà possibile condividere sfide comuni. Dall'incontro con le Comunità Montane si è rilevata un'indubbia potenzialità: la possibilità di una feconda collaborazione nel settore della qualificazione dei prodotti e in particolare dei prodotti alimentari. Questo settore, che trova in tutte le Comunità Montane un ambito d'interesse e d'impegno già in atto, rappresenta uno specifico potenziale vantaggio competitivo del territorio del Parco dove - assoluta rarità - si sono conservate finora genuinità e naturalezza soprattutto in alcune produzioni.

Il risultato più emblematico del processo di partecipazione avviato è costituito da un documento unitario (Dichiarazione d'intenti) elaborato da 95 operatori turistici in cui si richiede al Parco di farsi promotore di un accordo fra tutte le Istituzioni (Regioni, Province, Comunità Montane, Parco) per promuovere adeguatamente lo sviluppo turistico del territorio del Parco e per destinare, secondo il diritto di priorità riconosciuto alle aree protette dalla legge quadro 394/91, gli incentivi economici resi disponibili ai diversi livelli (europeo, nazionale e regionale). Tale documento (firmato dalla quasi totalità degli operatori del settore e presentato e approvato dalla Comunità del Parco) sta ad indicare la volontà di un'azione unitaria fra tutti gli operatori del settore, la comprensione e condivisione del concetto di turismo sostenibile, l'appello al Parco che promuova l'integrazione fra le Istituzioni.

In questo cammino complessivo che parte da un territorio fragile e diviso, separato e conflittuale, e che potrà trovare il suo equilibrio nell'interazione fra i diversi attori locali sia istituzionali che operativi, il contributo specifico e prezioso del Parco è quello di farsi sempre più "laboratorio di sinergia". Dopo aver fatto delle scelte strategiche importanti (processo di pianificazione, promozione dei GAL, Carta Europea del turismo sostenibile, Case del Parco, Associazione delle Guide, Centri di Educazione Ambientale) e avere

coraggiosamente puntato sui giovani per favorire l'imprenditorialità giovanile nello sviluppo locale, il Parco deve oggi trovare le modalità operative per costruire il linguaggio e le azioni della condivisione fra Istituzioni e operatori. Deve esercitare in concreto quel ruolo di catalizzatore che la legge gli affida, in grado di valorizzare la portata delle componenti, aumentando la velocità delle reazioni e, fuori di metafora, deve far sì che le diverse componenti territoriali collaborino fra loro per produrre una qualità dello sviluppo turistico (turismo di valori) e una valorizzazione sociale, economica, ambientale del territorio.

Il **parco regionale delle Alpi Marittime** ha optato per una soluzione unica nel panorama delle aree protette italiane: l'associazione "Ecoturismo in Marittime" è il principale strumento di applicazione della Carta europea per il turismo sostenibile cui il parco ha aderito insieme agli altri soggetti pubblici e privati. Nata nel 2002 dalla collaborazione tra operatori turistici, amministrazioni locali e parco, A presiederla è il proprietario di un campeggio in valle Gesso, vicepresidente è l'assessore al turismo di un Comune del parco, segretario il gestore di un ristorante locale. La creazione di una realtà che coinvolge oltre al parco sei enti pubblici (i Comuni di Aisone, Entracque, Valdieri, Vernante; le Comunità montane Valli Gesso-Vermentina-Pesio e Valle Stura) e, al momento, 37 operatori turistici locali, rappresenta l'ultima tappa di un percorso iniziato nel 1995 quando il parco delle Alpi Marittime venne scelto per la realizzazione della Carta europea per il turismo sostenibile nelle aree protette. Nell'ambito di questo progetto e a partire dal 1998, il parco ha predisposto una strategia di sviluppo turistico basata in tutte le sue fasi (sia di studio sia di realizzazione) su un forte coinvolgimento delle amministrazioni locali e degli operatori turistici. Decine di incontri e riunioni, un corso di formazione, una visita di studio nel parco catalano della Garroxta, parco pilota nell'attuazione della carta europea del turismo sostenibile e quindi splendido esempio da imitare, il confronto continuo sulle iniziative da intraprendere nell'ambito dell'accoglienza, trovano ora una finalizzazione con la nascita della nuova associazione.

"Ecoturismo In Marittime" si pone l'ambizioso obiettivo di conciliare lo sviluppo turistico dell'area protetta con l'esigenza di tutelare un ambiente di straordinario pregio naturalistico. Tutti gli attori del territorio svolgono una

quotidiana azione di promozione, nelle istituzioni come nel proprio lavoro. Alberghi, campeggi, agriturismi, rifugi, ristoranti, bar, pizzerie, negozi vari che aderiscono all'iniziativa sono facili da riconoscere: espongono nei locali una targa con il logo dell'Associazione e una sintesi dei suoi scopi statuari. Tra le prime iniziative che l'associazione intende sviluppare c'è la promozione di pacchetti turistici per il Nord Europa. Grande attenzione sarà comunque rivolta anche al mercato locale. Naturalmente accanto alle iniziative di promozione delle valli andranno programmate concrete azioni di miglioramento dell'accoglienza turistica, in linea con i principi della Carta europea.

Complessivamente, è cresciuta la proposta qualitativa e la sensibilità verso un modello di turismo realmente sostenibile. Un obiettivo per nulla scontato, tra montagne quasi spopolate (tremila in tutto i residenti) e con un'offerta iniziale lacunosa al punto da suggerire al parco stesso l'apertura di due alberghi- rifugi. Nonostante indifferenze poco comprensibili, come ad esempio quella del sistema regionale di promozione turistica, molti pregiudizi sul parco sono caduti e il confronto continuo e approfondito con una parte così rilevante della comunità locale indubbiamente paga.

5. Gestione della qualità: creazione di marchi

I parchi sono stati in questi anni una grande sollecitazione per molte realtà territoriali a misurarsi con politiche di sviluppo locale innovative basate sulla qualità. Il turismo dei parchi deve essere di qualità, qualità dell'ambiente naturale, mantenuto integro dall'esistenza stessa del parco, e qualità dell'offerta turistica: dalla programmazione, alla pianificazione e progettazione degli interventi, alle strutture per l'ospitalità, alle infrastrutture, gli impianti turistici, i servizi, i prodotti, la promozione e la commercializzazione. Il Parco deve essere in grado di gestire e sovrintendere le attività turistiche che si svolgono sul territorio di propria competenza.

Compito fondamentale dell'Ente Parco è, quindi, quello di promuovere, soprattutto in un momento in cui gli investimenti dell'economia sono tesi soprattutto alla globalizzazione, allo sviluppo delle monoculture, all'incremento

delle biotecnologie, un'idea di qualità legata a prodotti sponsorizzati dall'immagine del Parco, che garantisca il perpetuarsi delle forme di artigianato locale, dei mestieri e delle tradizioni culturali e religiose tipiche del proprio territorio, che dia un valore aggiunto alle produzioni agricole e zootecniche di qualità, che assicuri insomma la qualità del Prodotto Parco nella sua globalità. In questa ottica, tutte le peculiarità racchiuse in un territorio protetto vengono riunite e valorizzate con il “*Marchio*” del Parco, che diventa quindi la risorsa sulla quale è improntato l'intero processo di sviluppo locale, e che rappresenta il biglietto da visita delle imprese che lavorano nel Parco.

Molti sono i parchi che hanno dato vita a reti associative di riconoscimento e promozione sia delle loro qualità produttive che territoriali e, sulla base di statuti, regolamenti e disciplinari. I casi presentati partono da enti gestori che hanno scelto di garantire e promuovere, attraverso il proprio marchio, le produzioni tipiche agro-alimentari del territorio, fino a casi di creazione ed utilizzo di veri e propri marchi territoriali.

TABELLA 7 – I MARCHI DI QUALITÀ

<i>Parchi</i>	<i>Iniziative</i>
Parco nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga (Abruzzo, Lazio, Marche)	Marchio agro-alimentare
Parco della Valle del Ticino (Piemonte e Lombardia)	Parco Ticino – Produzione controllata
Parco fluviale regionale del Taro (Emilia Romagna)	Parco dei Sapori
Parco nazionale delle Cinque Terre (Liguria)	Marchio di qualità ambientale
Parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi (Veneto)	Carta della qualità
Parco nazionale dei Monti Sibillini (Marche ed Umbria)	Emblema del Parco

Nel **parco nazionale del Gran Sasso e Monti della Laga** l'Ente Parco ha avviato un ampio progetto di valorizzazione, tutela e sviluppo del comparto agro-alimentare, attraverso un regolamento per la concessione d'uso del proprio nome e logo per le produzioni del settore. In tal modo l'Ente Parco si fa garante nei

confronti del consumatore, in merito al legame delle produzioni agro-alimentari con il territorio. Le finalità del progetto sono volte a tutelare e valorizzare le produzioni agro-alimentari di qualità (lattiero caseario, miele, produzioni vegetali, confetture e sottoli, olio) per lo sviluppo del territorio e per sostenerne l'economia di settore con il duplice effetto di instaurare un rapporto di collaborazione tra i produttori e l'Ente Parco e di fiducia tra i produttori e i consumatori. Inoltre, il sistema rappresenta un utile strumento per una maggiore visibilità e promozione delle produzioni del comparto agro-alimentare all'interno dell'area protetta e una costante spinta al miglioramento della qualità dei prodotti offerti.

Nel **Parco del Ticino**, dove la porzione agricola del parco rappresenta circa i due terzi dell'intera superficie dell'area protetta, si è avvertita l'esigenza di creare un marchio a tutela e garanzia delle produzioni tipiche. Negli ultimi anni l'Unione Europea, attraverso la Politica Agricola Comune, ha potenziato le opportunità di orientare la produzione in senso sostenibile. Moltissime aziende del Parco hanno deciso di raccogliere questa sfida, lavorando con il supporto delle organizzazioni agricole ed in costante rapporto con i tecnici del Parco, per introdurre alcune delle misure di attenzione all'ambiente, quali il miglioramento del paesaggio agrario e dell'agro-ecosistema, mediante la creazione o il mantenimento di siepi o filari, la tutela di prati e marcite, la tutela di zone umide e così via. Alcune aziende, particolarmente attente e sensibili, oltre ad avere introdotto i metodi dell'agricoltura biologica (nessun apporto chimico) o dell'agricoltura integrata (minor utilizzo di sostanze chimiche scelte fra quelle a minor impatto), hanno aderito al sistema del marchio "Parco Ticino – Produzione controllata".

Queste aziende, alle quali viene garantita assistenza tecnica qualificata da parte del Parco, sottoscrivono appositi disciplinari attraverso i quali si impegnano anche a conservare o migliorare il paesaggio agrario nell'area di loro competenza. Le produzioni così ottenute vengono contraddistinte dal marchio del Parco che può essere in colore blu o verde: quando è blu contrassegna i prodotti ottenuti con tecniche di agricoltura integrata, quando è verde indica i prodotti da agricoltura biologica, regolarmente certificati da un ente riconosciuto.

TABELLA 8 - I PRODOTTI A MARCHIO “PARCO DEL TICINO”

<i>METODI UTILIZZATI</i>	<i>ETICHETTA</i>	<i>DESCRIZIONE</i>	<i>PRODOTTI</i>
<i>Agricoltura integrata</i>		rispetto all'agricoltura convenzionale esige dagli agricoltori uno sforzo maggiore di programmazione e l'impiego di nuove tecniche agricole. Si pratica il minor utilizzo di sostanze chimiche scelte tra quelle a minor impatto.	<ul style="list-style-type: none"> - riso; - farine di frumento; - miele; - salumi; - formaggi; - yogurt.
<i>Agricoltura biologica</i>		favorisce le risorse rinnovabili e il riciclo, restituendo al suolo i nutrienti presenti nei prodotti organici. Si rispettano i meccanismi naturali dell'ambiente per il controllo delle malattie e degli insetti nocivi, evitando l'impiego di qualsiasi prodotto chimico.	<ul style="list-style-type: none"> - riso; - farine di mais; - farine di frumento; - miele; - salumi; - frutti di bosco.

Fonte: ns. elaborazione dal sito del parco

Il consumatore, che attraverso le indicazioni contenute in etichetta può sempre identificare l'azienda agricola produttrice, acquistando i prodotti contrassegnati da questo marchio può contribuire a salvaguardare e rispettare l'ambiente, affiancandosi agli agricoltori che hanno scelto di coltivare sulla base dei disciplinari proposti dal Parco. In tal senso, attraverso la concessione in uso del marchio, il Parco del Ticino garantisce il controllo sull'uso del suolo e l'impiego di tecniche agricole a minor impatto (agricoltura integrata e biologica), al fine di assicurare la tutela paesaggistica ed ambientale. Le adesioni registrano una costante crescita, proporzionalmente all'incremento del paniere dei prodotti. Un processo continuo che ha spinto il Parco del Ticino a rinnovare la propria strategia di supporto alla promozione dei prodotti, favorendo il contatto tra le aziende produttrici, trasformatori e distribuzione.

Anche nel **Parco del Taro** gran parte dell'area protetta è a vocazione agricola e, per questo motivo, è sempre stata fondamentale, ieri come oggi, una stretta e proficua collaborazione con tutti gli interessati del settore (imprenditori e aziende agricole, associazioni di categoria...) al fine di gestire in modo razionale e

conservare per le generazioni future le risorse in gioco. Gli strumenti di dialogo utilizzati sono stati diversi, ma tutti ugualmente efficaci:

- l'accordo agro ambientale, che ha visto il coinvolgimento di 17 aziende su varie misure (realizzazione siepi, conversione al biologico, etc.);
- la progettazione e realizzazione, in collaborazione con enti di formazione specializzati, di corsi di formazione per il turismo rurale, per la tracciabilità della filiera;
- l'adesione del Parco in collaborazione con importanti aziende agricole del territorio al progetto delle fattorie didattiche;
- la promozione, attraverso iniziative specifiche, dei prodotti agricoli tipici e locali di alta qualità;
- il sostegno all'agricoltura biologica.

In particolare, il progetto di promozione delle realtà aziendali più significative del Parco nel comparto agricolo ed agroalimentare si è esplicitato sono concretizzati nella costituzione, nel 2005, dell'associazione "Parco dei Sapori", che raggruppa imprese agricole, agroalimentari, turistiche e ristorative operanti nell'area Protetta. L'Associazione intende, attraverso il proprio marchio, tutelare, promuovere, commercializzare prodotti tipici e servizi, nel contesto della valorizzazione delle risorse e delle potenzialità del sistema Parco e nella prospettiva di uno sviluppo economico locale.

Diversa la scelta del **parco nazionale delle Cinque Terre** che, a partire dal gennaio 2001, ha avviato un processo di certificazione ambientale delle strutture ricettive turistiche presenti sul territorio: il marchio di qualità ambientale. Quest'ultimo è uno strumento di certificazione volontaria basato sul criterio di adeguamento graduale e concordato delle strutture ai parametri di sostenibilità ambientale. Le strutture ricettive turistiche aderenti al progetto sono divise in tre categorie: A - Alberghi; B – locande, B&B, affittacamere, appartamenti- case vacanza; C - Ristoranti.

L'obiettivo generale che il parco si pone è di creare le condizioni affinché le strutture ricettive turistiche, oltre a fornire un servizio di buona qualità, rendano

anche un servizio compatibile con la salvaguardia dell'ambiente e delle risorse naturali. La capacità di controllare e ridurre gli impatti ambientali legati all'attività turistica ricettiva è infatti un requisito essenziale per garantire il mantenimento dell'attività stessa nel territorio del Parco. Gli obiettivi obbligatori e di miglioramento, che rappresentano le azioni concrete che gli aderenti al progetto devono attuare, non riguardano esclusivamente gli aspetti ambientali (energia, acqua, rifiuti, trasporti, sostanze tossiche, aria/rumore, alimentazione), ma comprendono anche gli aspetti funzionali del servizio (comunicazione, formazione, politica degli acquisti).

Ciò che differenzia il marchio di qualità ambientale del parco delle Cinque Terre dai marchi di sistema⁴ o dalle certificazioni di gestione ambientale⁵, fermo restando che si possono anche combinare, è soprattutto una maggiore flessibilità ed adattamento alla realtà locale, risultando del tutto innovativo nell'applicazione di una certificazione ambientale a queste categorie ricettive turistiche. Infatti, il progetto ha preso l'avvio da una analisi delle strutture ricettive presenti sul territorio e dallo studio delle esperienze di certificazione ambientale e marchi di qualità ambientale già applicati al settore turistico in Italia ed all'estero, per arrivare ad una stesura degli obiettivi attraverso la concertazione con i soggetti coinvolti. I principi che hanno orientato la metodologia adottata nel marchio di qualità ambientale possono essere sintetizzati come segue:

✓ *principio di condivisione*: la costruzione di un processo partecipato che vede coinvolti diversi attori;

⁴ La registrazione EMAS è uno schema europeo di certificazione ambientale. L'organizzazione deve predisporre un sistema di gestione ambientale ed una dichiarazione ambientale che devono essere verificati da un valutatore accreditato; un organismo competente a livello nazionale valida tecnicamente la dichiarazione, dopodiché, l'organizzazione è iscritta in un Registro Europeo delle Imprese EMAS. Il modello ha forti connotazioni pubblicistiche e prevede l'interazione dell'organizzazione con organismi di controllo pubblici.

⁵ La norma ISO 14001 definisce un Sistema di Gestione Ambientale come "la parte del sistema di gestione generale che comprende la struttura organizzativa, le attività di pianificazione, le responsabilità, le prassi, le procedure, i processi e le risorse per elaborare, mettere in atto, conseguire, riesaminare e mantenere attiva la politica ambientale". Nella certificazione del sistema di gestione ambientale secondo la ISO 14001 un ente accreditato verifica che l'organizzazione oggetto di certificazione svolge le sue attività in maniera tale da controllare in maniera affidabile, tramite un sistema di gestione ambientale i cui requisiti soddisfino la norma ISO 14001, il miglioramento delle proprie prestazioni ambientali; le attività dell'organizzazione devono inoltre essere coerenti con la politica ambientale dell'organizzazione stessa.

- ✓ *principio d'integrazione*: la consapevolezza del legame delle grandi questioni di tutela ambientale con quelle individuali;
- ✓ *principio di omogeneità*: la possibilità di mettere in relazione le diverse azioni e i diversi obiettivi di tutela ambientale con gli interessi derivati dallo sviluppo economico.

Il **parco nazionale delle Dolomiti Bellunesi**, ha optato per un ampliamento delle tipologie di imprese che possono beneficiare dell'utilizzo del proprio marchio, inteso per promuovere il territorio nel suo complesso e, quindi, previsto per tutte le attività economiche che si svolgono entro il parco e nelle sue immediate vicinanze; queste attività imprenditoriali sono state ripartite in 6 "aree di intervento":

- ❖ Turismo (agriturismo, ricettività alberghiera, rifugi, *bed&breakfast*);
- ❖ Attività di educazione ambientale ed escursionismo;
- ❖ Produzioni agroalimentari (prodotti tradizionali, da agricoltura biologica, a DOP e IGP);
- ❖ Produzioni artigianali tipiche;
- ❖ Servizi commerciali;
- ❖ Eventi, sagre, feste e manifestazioni varie.

Per ogni settore produttivo sono stati elaborati dei protocolli, documenti che stabiliscono i requisiti di qualità e di tutela dell'ambiente che l'attività economica deve rispettare per potersi fregiare del marchio del Parco. Chiunque voglia associare la propria attività economica al marchio del parco presenta una richiesta all'Ente Parco, che verifica la rispondenza ai criteri stabiliti nei protocolli e rilascia il logo. I protocolli per la concessione dell'uso del marchio del parco sono basati su criteri e parametri che consentono di:

- determinare il livello qualitativo dell'offerta;
- valutare il grado di rispetto dell'ambiente;
- valutare l'integrazione dei prodotti e dei servizi offerti con il patrimonio ambientale, storico e culturale locale.

Per ciascuna attività produttiva sono stati definiti dei requisiti obbligatori, quelli minimi necessari per poter usufruire del marchio del Parco e, nel caso delle attività turistiche, sono previsti anche dei requisiti facoltativi, associati ad un sistema di punteggio che permette di distinguere le strutture ricettive in 5 classi (analogamente a quanto avviene con le "stelle" degli alberghi). Nel caso delle strutture ricettive i requisiti si articolano in nove aree tematiche:

1. Attività produttive;
2. Servizi naturalistici e didattici;
3. Tutela dell'ambiente e delle risorse naturali;
4. Gestione ecologica delle strutture ricettive;
5. Dotazioni e servizi ricettivi;
6. Servizi turistici;
7. Ristorazione;
8. Trasporti e viabilità;
9. Comunicazione.

Il sistema di classificazione delle strutture ricettive, collegato al punteggio conseguito dall'insieme dei requisiti facoltativi, risponde ad una duplice necessità:

- adattare il sistema a strutture differenti per dimensione, organizzazione, tipologia di servizi resi;
- fornire al turista un'informazione trasparente sulle caratteristiche qualitative della struttura prescelta per le proprie vacanze.

Nella tabella seguente sono riportati i punteggi massimi conseguibili (con i requisiti facoltativi) per ciascuna area tematica in funzione della tipologia di struttura ricettiva.

TABELLA 9 - PUNTEGGI MASSIMI FACOLTATIVI PER AREA TEMATICA E TIPO DI STRUTTURA

AREE TEMATICHE	Alberghi	Agriturismi	B&B	Affittacamere	Rifugi
Attività produttive	0	3	0	0	0
Servizi Naturalistici e Didattici	8	6	8	8	8
Conservazione del Paesaggio	0	12	0	0	0
Area Struttura Recettiva	69	72	69	69	34
Aera Dotazioni e Servizi Recettivi	9	9	9	3	2
Area Servizi Turistici	23	31	20	20	17
Area Ristorazione e Vendita Prodotti	4	7	0	0	0
Area Trasporti e Viabilità	6	6	6	6	3
Area Comunicazione	11	11	11	11	11
TOTALE COMPLESSIVO	130	157	123	117	75

Fonte: regolamento emblema del parco

In funzione del punteggio ottenuto dalla struttura si ha l'inserimento in una delle 5 classi di merito. Nella tabella seguente vengono riportati i punteggi minimi per classe di merito e tipologia di struttura ricettiva.

TABELLA 10 - CLASSI DI MERITO PER STRUTTURA RICETTIVA

Classe	Requisiti obbligatori	Requisiti facoltativi				
		Alberghi	Agriturismi	B&B	Affittacamere	Rifugi
1	POSSESSO DI TUTTI I REQUISITI OBBLIGHATORI	--	--	--	--	--
2	POSSESSO DI TUTTI I REQUISITI OBBLIGHATORI	>25	>30	>25	>20	>15
3	POSSESSO DI TUTTI I REQUISITI OBBLIGHATORI	>50	>60	>50	>40	>30
4	POSSESSO DI TUTTI I REQUISITI OBBLIGHATORI	>75	>90	>75	>60	>45
5	POSSESSO DI TUTTI I REQUISITI OBBLIGHATORI	>100	>120	>100	>80	>60

Fonte: regolamento emblema del parco

Un sistema di monitoraggi indipendenti garantisce nel tempo il controllo e il mantenimento degli standard fissati.

Inoltre, "Carta Qualità" è il nome del progetto avviato sempre dal Parco Nazionale Dolomiti Bellunesi nel 2001, per promuovere a turisti e residenti, le attività di servizio e le produzioni più strettamente legate al "sistema parco" e che rendono l'area un territorio unico al mondo. Si tratta di un'iniziativa di marketing territoriale, intesa a promuovere il territorio del parco nel suo complesso, costituito da animali, fiori, montagne e paesaggi, ma anche da strutture turistiche di qualità per accogliere i visitatori, da prodotti agricoli tipici, da produzioni artigianali tradizionali. Il marchio viene concesso a produttori, commercianti ed artigiani che operano nel Parco o nelle sue immediate vicinanze e, dal 2005, anche a ristoranti che, pur avendo la loro attività al di fuori dei 15 comuni del Parco, offrono ai clienti il cosiddetto Menù del Parco: piatti preparati con prodotti tipici e tradizionali del territorio e che si fregiano del logo Carta Qualità. Ad oggi le aziende che si impegnano a rispettare precisi disciplinari tecnici formulati dal Parco sono 178 e spaziano dai produttori agroalimentari di miele, formaggi e salumi ai Bed & Breakfast, dai ristoratori agli artigiani del legno, dalle cooperative di educazione ambientale agli affittacamere. Il numero delle aziende aderenti è in continuo aumento ed è passato dalle 51 del 2003 alle attuali 178.

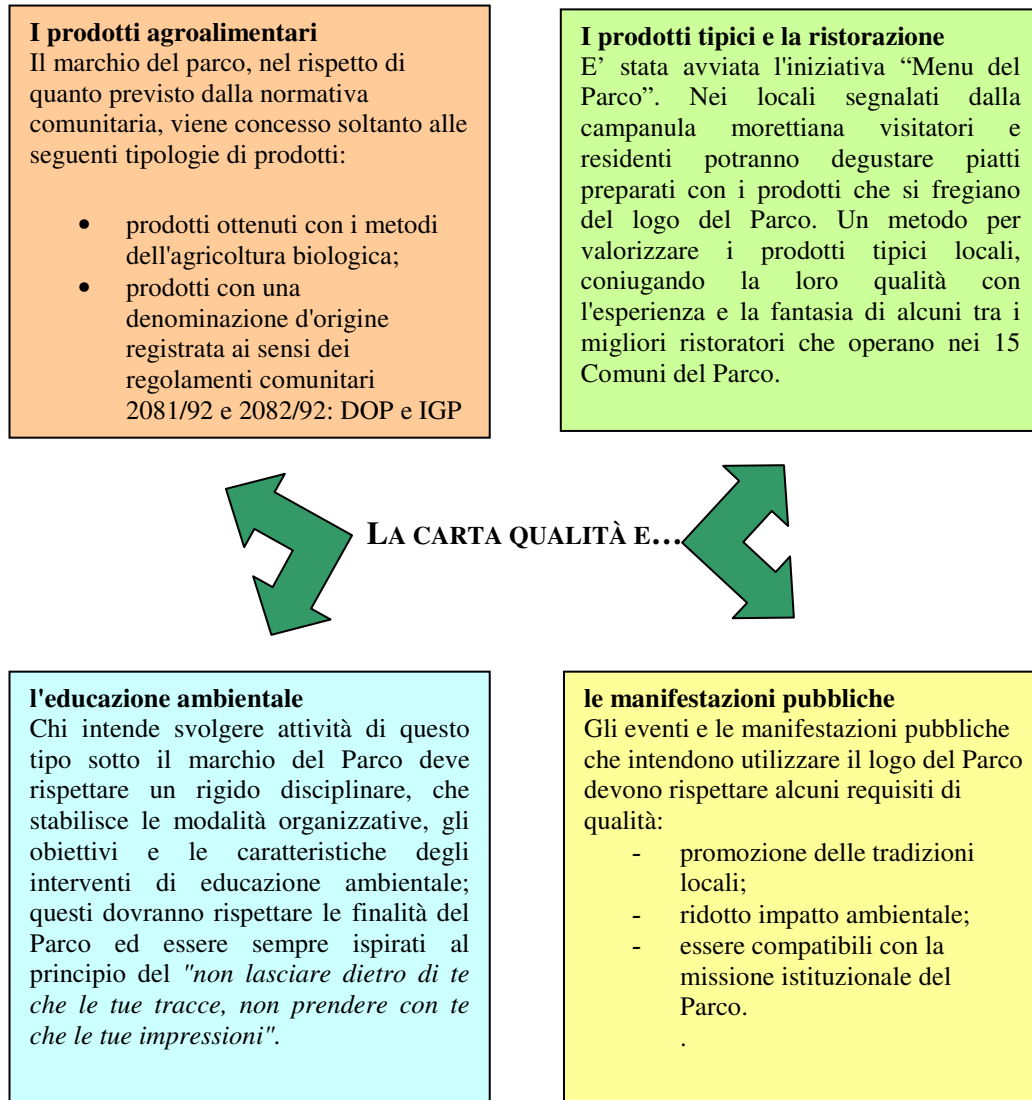
La carta qualità ha due funzioni:

- ✓ garantisce la qualità a chi visita il Parco: chi viene segnalato rispetta degli standard ufficiali e contribuisce alla qualità del "prodotto parco";
- ✓ promuove gli operatori del territorio: la carta è pubblicizzata e chi viene segnalato sulla carta acquista visibilità.

I prodotti e i servizi inseriti nella carta qualità beneficiano delle attività di promozione curate dall'Ente Parco a livello locale e nazionale quali: la stampa di un pieghevole in distribuzione gratuita, la segnalazione delle aziende nel notiziario del Parco (inviato gratuitamente a tutte le famiglie dei 15 Comuni del

Parco), la partecipazione a Fiere locali e nazionali, l'inserimento nel sito Internet del Parco (visitato da oltre 30.000 persone l'anno).

FIGURA 6 – LE AREE DI INTERVENTO DELLA “CARTA QUALITÀ”



Fonte: ns. elaborazione dal sito del parco

Un orientamento molto simile è stato scelto dal **parco nazionale dei Monti Sibillini** che ha previsto la possibilità di concedere l'uso della denominazione e/o dell'emblema a soggetti che operano nel territorio dei Comuni del parco con particolare riferimento ai seguenti settori:

1. agricolo, agroalimentare e imbottigliamento acque minerali;

2. attività ricettive e di ristorazione;
3. prodotti tipici e tradizionali;
4. artigianale;
5. manifestazioni ed eventi.

Anche in questo caso, per ogni settore produttivo è previsto uno specifico protocollo, che detta le norme per la concessione. I protocolli per la concessione dell'uso della denominazione e dell'emblema del Parco sono basati su criteri e parametri che consentono di :

- a. determinare il livello qualitativo dell'offerta
- b. valutare il grado di rispetto dell'ambiente
- c. valutare l'integrazione dei prodotti e dei servizi offerti con il patrimonio ambientale, storico e culturale locale.

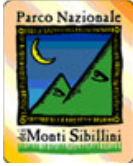
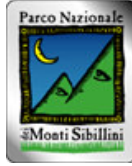

In particolare, per quanto concerne le attività ricettive e di ristorazione, il protocollo è volto a migliorare l'offerta turistica nel Parco favorendo una condizione di crescita sostenibile e competitiva del turismo locale. Il protocollo prevede dei requisiti obbligatori, cioè necessari e sufficienti ad ottenere la concessione dell'emblema e della denominazione del Parco e dei requisiti facoltativi, in base ai quali le strutture sono distinte in classi riconosciute, caratterizzate da un diverso "grado" di emblema (tabella n. 11). I requisiti sono articolati in diverse aree tematiche a seconda della tipologia di struttura o servizio turistico considerato e comunque volti nel loro complesso a garantire:

- ✓ una maggiore sostenibilità ambientale dell'attività turistica;
- ✓ una valorizzazione delle risorse naturali, della cultura e dei prodotti locali,
- ✓ un'attività di informazione e sensibilizzazione rivolta al pubblico, relativa ai principi del turismo sostenibile.

Infine, la concessione dell'utilizzo dell'emblema del parco dietro versamento di un corrispettivo monetario consente il raggiungimento di altri

obiettivi dell'Ente Gestore, che può reinvestire tali proventi in azioni, più o meno dirette, sul territorio coerentemente con la propria pianificazione della tutela.

TABELLA 11 - CLASSI DI MERITO PER LE ATTIVITÀ RICETTIVE

TIPOLOGIA	 LOGO ORO	 LOGO ARGENTO	 LOGO BRONZO
alberghi, country house, ostelli, case per ferie, rifugi	≥130	da 100 a 129	da 66 a 99
B&B, affittacamere, appartamenti per vacanze	≥100	da 70 a 99	da 40 a 69
campeggi	≥130	da 100 a 129	da 66 a 99
agriturismi	≥135	da 105 a 134	da 70 a 104
ristoranti	≥130	da 100 a 129	da 66 a 99

Fonte: ns. elaborazione dal regolamento emblema del parco

6. Costruzioni di reti

Grazie ai parchi, sono riemerse identità territoriali che progressivamente si erano offuscate fino quasi a scomparire. Sulla carta d'Italia sono tornati nomi antichi ad indicare luoghi e territori che da lontani e marginali diventavano prossimi, raggiungibili e ambiti per il loro straordinario patrimonio di natura e di cultura. Il parco è stata anche l'occasione storica per risvegliare i tanti orgogli locali che animano i numerosissimi comuni, la maggior parte dei quali piccoli e di antichissima fondazione, coinvolti nella nuova stagione delle aree naturali protette che in Italia si è sviluppata da poco più di un decennio. Il parco ha anche permesso alle tante identità locali di andare "oltre" una ristretta visione municipale per costruire nuove e più vaste alleanze. Le aree protette non possono, infatti, che essere concepiti e valorizzati in rete, rappresentando i nodi, a partire dai quali costruire un grande sistema territoriale

In quest'ambito si presentano quattro esperienze di "alleanze" tra parchi.

TABELLA 12 – SISTEMI DI AREE PROTETTE

<i>Parchi</i>	<i>Iniziative</i>
Parco regionale delle Alpi Marittime (Piemonte)	Gemellaggio
Parco nazionale della Majella (Abruzzo) Parco nazionale di Oulanka (Finlandia)	Pan Parks
Parco nazionale del Vesuvio (Campania)	Rete dei Parchi
Parchi italiani dell'Appennino	Progetto APE

Il primo caso che si vuole presentare è quello del gemellaggio tra il parco regionale delle Alpi Marittime e del Parco nazionale del Mercantour (Francia). Le Alpi Marittime, estremo lembo meridionale della catena alpina, dividono la pianura piemontese dalla costa nizzarda. Entrambi i versanti delle Marittime sono sottoposti a protezione: infatti, sul lato francese, si estende il Parco nazionale del Mercantour. I due parchi confinano per oltre 35 chilometri e formano nel loro insieme un'area protetta di oltre 100 mila ettari, che potrebbe diventare in un futuro prossimo il primo esempio di Parco internazionale. Per favorire questa prospettiva, da tempo Marittime e Mercantour lavorano a una serie di progetti, e nel 1987 hanno deciso di gemellarsi. Questi parchi transfrontalieri hanno come finalità prioritarie la conservazione della biodiversità e dei paesaggi, mettono il loro patrimonio a disposizione del pubblico, educano e sensibilizzano i bambini e gli adulti e contribuiscono allo sviluppo sostenibile.

Nel 1993 arriva l'assegnazione da parte del Consiglio d'Europa del Diploma europeo dell'ambiente, importante riconoscimento che ha dato ulteriore impulso allo studio e alla realizzazione di una politica comune di protezione del territorio e di sviluppo economico. Nel 1998 con la firma di una nuova carta di gemellaggio i due Parchi hanno voluto ribadire il loro impegno ed attitudine a lavorare in partenariato. La Carta esprime la volontà di intensificare le azioni comuni, sia sul piano della ricerca scientifica, della gestione, della pianificazione territoriale, dello sviluppo sostenibile e dell'attività didattica, che sul piano della comunicazione transfrontaliera. I Parchi continuano ad operare per la valorizzazione del patrimonio naturale che per missione hanno di trasmettere alle generazioni future.

Il **parco nazionale della Majella** ed il **parco nazionale di Oulanka** fanno parte della rete denominata PAN Parks, che si basa sull'idea che la natura può diventare un fattore di solido sviluppo economico nelle regioni rurali europee. Pan Parks è una fondazione non-profit sorta nel 1997 per iniziativa del WWF internazionale in collaborazione con la compagnia turistica olandese Molecaten. La finalità dell'organizzazione è fondamentalmente quella di garantire la conservazione del patrimonio naturale europeo mediante la creazione di incentivi economici alla conservazione della natura: in pratica, dando vita ad una serie di collaborazioni tra Enti, operatori economici e *partner* locali che implementino forme di turismo sostenibile. In questa maniera, si intende realizzare:

- una rete di aree protette di notevole valore naturalistico e con una gestione qualitativamente elevata;
- una maggiore conoscenza di queste aree, viste come patrimonio naturale europeo;
- la considerazione di queste aree come mete primarie per gli amanti del turismo naturalistico di elevata qualità;
- un incremento del supporto pubblico e politico nei riguardi delle aree protette, stimolandone il valore economico;
- nuove possibilità occupazionali nelle aree marginali.

PAN Parks vuole quindi fornire una risposta incentrata sulla natura al mercato fiorente dell'ecoturismo e in questo modo trasformare le potenziali minacce in opportunità.

In altre parole, la finalità della Fondazione è di aumentare l'efficacia della gestione delle aree protette e migliorare la conoscenza e l'immagine della biodiversità esistente in Europa, contribuendo ad assicurare la sopravvivenza a lungo termine degli ambienti naturali intatti in armonia con lo sviluppo economico dei residenti, promuovendo il mantenimento di aree *wilderness*, sviluppando strategie di turismo sostenibile dentro ed intorno le aree protette, ed aumentando la consapevolezza e l'orgoglio per le aree naturali europee.


FIGURA 7 - LA RETE PAN PARKS



Fonte: sito Pan Parks

Per ottenere il marchio di qualità PAN Parks, le aree interessate (di superficie non inferiore a 10.000 ha) devono essere in grado di rispettare i rigorosi principi e criteri del programma (tabella 13). I parchi che aderiscono alla rete PAN Parks garantiscono standard elevati di conservazione e parallelamente offrono varie attività e strutture che ruotano attorno alla natura senza disturbare le specie selvatiche. Con il tempo, il marchio diventerà sinonimo di un turismo d'alta qualità in ambienti naturali unici.

TABELLA 13 - PRINCIPI E CRITERI INDICATIVI DELLA RETE PAN PARKS


<p>Principio 1: le aree protette sono importanti per le specie selvatiche e per gli habitat e rappresentative del patrimonio naturale europeo. I parchi devono avere un'estensione sufficiente a garantire il mantenimento dei processi ecologici ed il sostentamento delle popolazioni di specie in pericolo.</p>
<p>Principio 2: la gestione del parco garantisce il mantenimento ed il ripristino dei processi ecologici e della biodiversità negli ecosistemi naturali.</p>
<p>Principio 3: il parco mette a disposizione dei visitatori informazioni, servizi e strutture di buona qualità ed offre la possibilità di entrare direttamente in contatto con la natura nel rispetto degli obiettivi di conservazione.</p>
<p>Principio 4: i vari partner mirano ad ottenere sinergie tra la conservazione della natura e turismo sostenibile elaborandone una strategia di sviluppo sostenibile, impegnandosi a rispettarla ed assumendosi congiuntamente la responsabilità della sua attuazione.</p>
<p>Principio 5: i partner commerciali rispettano determinati criteri per garantire che il turismo naturalistico apporti benefici a lungo termine e crei posti di lavoro nelle comunità locali che vivono nelle vicinanze all'area protetta.</p>

Fonte: elaborazione da sito Pan Parks

In Italia i parchi hanno permesso di andare "oltre" le divisioni amministrative regionali con la previsione di grandi sistemi ambientali e territoriali, come quello dell'Appennino, che richiede politiche strategiche unitarie e coordinate. Il progetto **APE, Appennino Parco d'Europa**, rappresenta un programma di intervento su scala nazionale, applicato ad una serie di ambiti territoriali di tutta la catena Appenninica caratterizzati da alti livelli di naturalità, con finalità rivolte alla realizzazione di un strategia complessiva di conservazione della natura e di valorizzazione degli ambiti naturali, culturali, storici e delle attività umane. Il Progetto Ape è nato da un'idea promossa dalla Regione Abruzzo e da Legambiente nazionale, in collaborazione con il Ministero dell'Ambiente, partendo dalla straordinaria relazione venutasi a creare tra la catena montuosa e l'istituto del parco, inteso come strumento non solo di conservazione ma anche di riscatto culturale, economico e sociale di aree segnate da secoli di marginalità. Il progetto si basa sulla precisa esigenza di porre l'accento sullo sviluppo ecosostenibile delle zone montane e proporre l'intero arco appenninico dove maggiore è la biodiversità e rilevante il patrimonio storico culturale come un

unico insieme, omogeneo e coerente di ambiente e cultura. La crescita di questo sistema deve molto alla nuova percezione che Enti e comunità locali hanno avuto del parco quale strumento per realizzare un progetto di sviluppo locale, aperto alle nuove domande del mercato e ai nuovi orientamenti della società, ma centrato sulla valorizzazione e promozione del patrimonio di risorse identitarie del territorio. Emerge così l'immagine dell'Appennino quale grande sistema ambientale e territoriale, caratterizzato da una estesa e diffusa presenza di aree protette che non ha eguali a livello internazionale. Infatti, a seguito dell'approvazione della legge quadro sulle aree protette (394/91), la catena appenninica è stata interessata da un insieme di nuovi parchi e riserve naturali sia nazionali che regionali, che costituiscono per la loro estensione e contiguità un vero e proprio sistema di aree protette, ove è possibile sperimentare concretamente l'avvio di una politica di sviluppo sostenibile, in grado di inviare azioni coordinate nell'intento di realizzare l'obiettivo storico del riequilibrio territoriale incentrato sull'uso sostenibile delle risorse naturali e storico culturali.

TABELLA 14 - I NUMERI DEL PROGETTO APE

▪ Regioni	14
▪ Province	51
▪ Comunità montane	188
▪ Comuni	2200
▪ Aree protette interessate dal progetto:	
- 9 parchi nazionali	ha 841.305;
- 42 riserve naturali statali	ha 16.396;
- 23 riserve naturali statali	ha 31.057;
- 28 parchi naturali regionali	ha 300.446;
- 32 riserve naturali regionali	ha 25.067;
- 12 altre aree protette	ha 10.209;
➤ per una superficie complessiva delle aree protette pari al 56,59% di tutte le aree protette italiane.	

Fonte: Programma di azione APE, 2000

Gli elementi ed il tipo di caratterizzazione che individuano la specificità del progetto nel suo complesso sono legati ad una serie di aspetti che costituiscono i punti fondamentali di questa nuova ipotesi di sviluppo durevole:

1. l'integrazione di APE nel contesto euromediterraneo attraverso la costruzione di una nuova immagine unitaria dell'Appennino, l'integrazione delle sue risorse naturali nella Rete Ecologica Europea;
2. la messa in rete delle risorse naturali e culturali attraverso:
 - l'attivazione di programmi estesi ad ampie aree territoriali per la riqualificazione degli spazi rurali, per la conservazione, gestione e valorizzazione del paesaggio;
 - la realizzazione di reti di fruizione paesistica, naturalistica e culturale, basate sul recupero di percorsi e infrastrutture preesistenti;
3. il rafforzamento dei sistemi locali attraverso:
 - il potenziamento dei *milieux* locali, con incentivi e sostegni al miglioramento del patrimonio e delle condizioni di vita e di lavoro, allo sviluppo dell'imprenditorialità e delle risorse sociali, alla rivitalizzazione dei saperi, mestieri ed abilità tradizionali;
 - la riorganizzazione ed il potenziamento dei sistemi di mobilità e di trasporto sostenibile locale;
 - la promozione, del turismo sostenibile e della fruizione sociale delle risorse del territorio con attività interpretative, formative, organizzative e di marketing territoriale.

L'Appennino diventa così il laboratorio dove attuare le più innovative strategie di conservazione della natura che indicano come le aree protette debbano essere individuate e gestite non solo sulla base di progetti ecologici operanti a scala locale, ma in accordo con gli obiettivi di conservazione e sviluppo dei grandi sistemi ambientali e territoriali. Le aree protette svolgono così il ruolo di veri e propri nodi di una rete di spazi naturali e culturali che disegna un "sistema infrastrutturale ambientale" grazie al quale il progetto di conservazione esce dalla

singola area protetta e, in forme e gradi diversi, interessa e coinvolge tutto il territorio. La nuova immagine dell'Appennino diventa così una occasione storica per ripensare la catena montuosa come spazio di antiche e nuove connessioni e relazioni in grado di dar vita ad un progetto unitario dal quale scaturisca una nuova identità dell'Appennino, in grado di tenere assieme le dimensioni della memoria e del futuro, della tradizione e dell'innovazione, del locale e del globale.

Infine, il **Parco Nazionale del Vesuvio** è il soggetto capofila di un partenariato che comprende 13 *partner*, i quali rappresentano 36 aree protette del Bacino del Mediterraneo che coinvolgerà i Paesi della riva sud ed est del Mediterraneo (Algeria, Tunisia e Israele) e altri Stati membri dell'UE (Italia, Spagna, Francia, Portogallo, Grecia e Malta). Il progetto portato avanti è denominato "Rete dei Parchi", e mira al raggiungimento di due obiettivi principali:

1. l'istituzione di un *réseau* internazionale tra le aree naturali protette del bacino del Mediterraneo al fine di contribuire all'implementazione di strategie comuni da implementare nell'ambito di una cooperazione duratura;
2. la progettazione e la costruzione di una banca dati ipertestuale con le risoluzioni ai problemi di conservazione, pianificazione e gestione del patrimonio naturale e ambientale dei territori delle aree naturali protette.

Nelle aree protette del Mediterraneo le influenze antropiche sono così significative da rendere difficile il connubio tra la finalità della conservazione della natura e la necessità dello sviluppo dei territori. Gli Enti gestori di tali aree sono detentori di un patrimonio di informazioni e di esperienze innovative soprattutto nel campo della gestione sostenibile dei territori che spesso non ha un approccio globale per la mancanza di luoghi di incontro/scambio "attivo". In assenza di un confronto reale ogni azione locale rischia di perdere la sua credibilità mentre azioni di cooperazione, come la Rete dei Parchi, sono invece orientate a benefici non limitati geograficamente e replicabili in contesti diversi. Tra i temi selezionati per lo scambio un ruolo di primo piano è riservato alla gestione del turismo. La Rete rappresenta, pertanto, il tentativo di sistematizzare le

politiche di pianificazione e di gestione del territorio secondo linee tematiche comuni e di valorizzare le sinergie e complementarietà che possono derivare dalla “messa in rete” di risorse, competenze ed esperienze gestionali.

Conclusioni

E' ormai profondamente radicata nelle attuali concezioni della gestione ambientale sostenibile la convinzione che le aree protette siano in primo luogo territori in cui proporre modelli gestionali volti a conciliare le esigenze di sviluppo delle comunità locali con la salvaguardia delle risorse naturali.

Da questo punto di vista gli Enti gestori di aree protette portano il peso di una grossa responsabilità, devono essere cioè capaci di proporre una idea di sviluppo che rimanga entro le capacità di carico dei sistemi ecologici e che sia profondamente legata alla realtà territoriale. Essi, accanto agli scopi conservazionistici, culturali, scientifici ed educativi, hanno il dovere di perseguire anche lo sviluppo delle popolazioni locali, uno sviluppo che sia durevole e legato quindi alle reali potenzialità del territorio; in questo modo si potranno cogliere le opportunità offerte dagli strumenti di incentivazione, a livello nazionale ed europeo, previsti per i giovani che intendono creare nuove imprese, che nei parchi sono caratterizzate dalla positiva capacità di continuare attività tradizionali che contribuiscono a mantenere alta l'identità culturale di una regione.

L'esame delle esperienze più rilevanti dei parchi italiani ed europei ha chiaramente evidenziato come molti Enti gestori hanno raccolto con passione e convinzione la sfida di uno sviluppo turistico sostenibile dell'area attraverso la valorizzazione delle risorse uniche ed inimitabili del territorio. I casi esaminati fanno emergere importanti punti di forza delle aree protette: l'incremento dei flussi turistici, con riferimento ai quali viene anche effettuata un'opera di previsione e gestione degli stessi; il miglioramento dell'accessibilità e della fruibilità delle aree protette, reso possibile dalla realizzazione di centri visita, sentieristica, aree attrezzate; l'adozione di forme di ospitalità diffusa; la ristrutturazione di immobili di valore storico e non; l'attuazione di forme di educazione ambientale; la creazione di un marchio del parco riconosciuto per

tutelare e garantire i “prodotti” locali, includendo tutte le componenti dell’offerta turistica del territorio; la partecipazione a manifestazioni a carattere regionale, nazionale ed europeo; i collegamenti relazionali con altre aree regionali, nazionali ed europee.

L’analisi effettuata sulla domanda ha confermato il successo competitivo di tali buone pratiche, evidenziando come turisti ed operatori, anche di zone come l’Australia, il Canada, la California e la Nuova Zelanda, dove la natura trionfa sull’aspetto urbano, mostrano un interesse specifico e crescente nei confronti di un prodotto turistico apparentemente inferiore alle loro sterminate foreste. Andando più a fondo nell’analisi delle motivazioni alla base di tali scelte, apparentemente inaspettate, si scopre una immagine dell’Italia in cui, natura, arte, cultura e stile di vita della popolazione si combinano in un modello di prodotto turistico difficile da imitare. Secondo gli orientamenti del pubblico, e dei conseguenti programmi dei Tour Operator, si riscontrano alcuni punti che meritano attenzione nell’ambito di una pianificazione mirata del prodotto turistico italiano:

- ❖ l’Italia può offrire un prodotto turistico che, oltre all’aspetto naturalistico, è agevolmente godibile in combinazione con altri prodotti turistici come arte, cultura, enogastronomia e folklore;
- ❖ la natura ed i parchi italiani sono visti come una espressione della natura da godere in piena sicurezza e comfort, senza i rischi di brutti incontri o di situazioni climatiche estreme, siano esse sopra o sotto lo zero;
- ❖ i parchi italiani offrono al visitatore aspetti geologici, botanici o faunistici particolarmente interessanti e spesso unici;
- ❖ i turisti non ricercano foreste selvagge, reperibili anche a casa propria, ma una natura dolce e dal volto umano, dove ci sia sempre a portata di mano un ambiente amico in grado di proporre quel valore aggiunto così fortemente richiesto.

Il sistema turistico italiano trova, oggi, nella presenza dei parchi un punto di forza della propria offerta ed una nuova capacità attrattiva, sia per ragioni legate alla *quantità* di territorio protetto, e dunque alla massa critica che tale

proposta è in grado di rappresentare sul mercato nazionale ed internazionale del turismo, sia per la *qualità* dell'ambiente, dei luoghi e dei prodotti.

Il turismo è la principale e, dunque, più importante “industria” italiana e, all'interno del suo mercato, i parchi naturali, nazionali e regionali, e le altre aree protette svolgono un ruolo strategico nella differenziazione dell'offerta e nella dinamica di sviluppo del settore. In questi ultimi anni i parchi hanno intercettato una crescente domanda turistica alla ricerca di naturalità, di peculiarità, di tipicità, non solo paesaggistiche ma anche culturali e produttive, legate alle tradizioni ed identità dei luoghi.

Tuttavia vi sono molti elementi, dal punto di vista dell'offerta, che individuano potenzialità ancora non pienamente sfruttate e spesso non messe in sinergia con le potenzialità di richiamo che i parchi hanno sulla domanda turistica. Siamo, cioè, di fronte ad un sistema che “nasconde” da solo le proprie risorse.

Inoltre, permangono dei temi di sviluppo ancora solo parzialmente affrontati: il coinvolgimento delle comunità locali nei processi decisionali e la creazione di sistemi più ampi di gestione. I motivi di questa carenza sono riconducibili alla circostanza per cui l'attivazione di processi di sviluppo partecipato richiede un notevole uso di risorse umane, che si scontra con l'endemica scarsa disponibilità di personale e di risorse da parte degli enti di gestione delle aree protette. Si è rilevato come le esperienze di successo nascano spesso dalla capacità di singoli soggetti di costruire reti di relazione e di collaborazione, sia con le istituzioni locali, sia con i residenti. È importante che i parchi si aprano verso l'esterno e acquisiscano le buone pratiche: questa operazione è piuttosto semplice in quanto il patrimonio di esperienze dal quale attingere idee di sostenibilità a livello europeo è notevole. È importante che i parchi si facciano promotori e animatori di nuove idee, e sappiano coinvolgere in particolare coloro che hanno già dimostrato sensibilità al tema della sostenibilità. Pensare di avviare processi partecipativi in grado di coinvolgere l'intera comunità locale può essere velleitario. Una strategia per piccoli passi, con il coinvolgimento graduale della comunità può essere una valida soluzione.

Oltre alle potenzialità e alle criticità che caratterizzano queste aree protette, sono state rilevate alcune problematiche di carattere generale, tra le quali le più ricorrenti sono rispettivamente:

a) di tipo *gestionale*, legate all'insufficienza e all'incertezza delle risorse finanziarie disponibili, poiché, nel corso degli ultimi decenni, alla crescita numerica delle aree naturali è corrisposta la riduzione delle risorse messe a disposizione delle stesse, sia a livello nazionale che in molte regioni. Ciò ha comportato la necessità di ripartire un bilancio inferiore, rispetto agli anni passati, fra un numero più elevato di zone protette, con maggiori difficoltà ed impedimenti nell'amministrazione delle stesse. Infatti, una scarsa disponibilità di somme comporta una minore possibilità di realizzare le opere essenziali, cosiddette di primo impianto (come la tabellazione, la recinzione della riserva, la segnaletica dei sentieri, ecc), di creare centri visite, musei, di svolgere attività promozionali e di educazione ambientale, di valorizzare gli aspetti storici e archeologici, di tutelare i processi evolutivi delle specie floristiche e faunistiche e di svolgere ricerche scientifiche. Inoltre il personale occupato nelle aree protette non è adeguato alle necessità di gestione. Nei parchi le piante organiche non sono state completate e in molti casi le assunzioni effettuate raggiungono appena la metà di quelle previste con evidenti ricadute negative sullo svolgimento delle attività amministrative e tecniche dell'ente;

b) di tipo *conflittuale* tra gli interessi di protezione e quelli di sviluppo socio-economico, che in molti casi si sono risolti nella inadeguata utilizzazione del suolo, nell'espansione urbana ed edilizia e nell'inquinamento;

c) di tipo *antropico*, a seguito dell'eccessiva pressione umana, risultato dei processi di concentrazione spaziale e temporale della popolazione, di cui il turismo di massa rappresenta un esempio significativo;

d) di tipo *culturale*, poiché il mancato rispetto dell'ambiente, che si manifesta nei casi di bracconaggio, pesca di frodo, incendi dolosi o di abbandono di rifiuti, presuppone l'inesistenza di una corretta educazione ambientale; educazione, quest'ultima, che dovrebbe, invece, diventare parte dell'*imprinting*,

ossia di quell'insieme di valori che vengono trasmessi dalla prima infanzia e sono destinati a formare un comportamento civico e sociale irreprensibile.

Nel definire le strategie di intervento sulle risorse ambientali del parco è necessario tenere presente che il presidio attivo della popolazione locale costituisce la miglior forma di tutela e salvaguardia del territorio. Il rapporto turismo-ambiente necessita di alcune ulteriori precisazioni al fine di poter procedere ad osservazioni di tipo propositivo inerenti ad aspetti di gestione della complessità:

- l'ambiente rappresenta un valore (o bene collettivo) la cui gestione richiede comportamenti responsabili nei confronti di un patrimonio da tramandare alle generazioni future, ma che allo stesso tempo costituisce la risorsa economica su cui incentrare la crescita dell'area anche in termini di redditività, di occupazione, investimenti, etc.;
- la sfida che ci attende non si limita ad una mera conservazione della risorsa, ma risiede nella capacità di coniugare la stessa con il concetto di valore: ciò significa prendere le mosse da un utilizzo responsabile del "bene ambiente", secondo i principi dello sviluppo sostenibile, in misura e secondo modalità che variano in funzione delle peculiarità specifiche di ogni particolare contesto, ovvero secondo il principio delle "attività compatibili".

Essendo l'uomo il punto di incontro tra l'ambiente come valore (patrimonio della comunità locale) e l'ambiente come risorsa (luogo delle attività umane), il momento della conoscenza e della valorizzazione delle risorse naturali deve essere concomitante e contestuale con il momento dell'analisi delle potenzialità economiche di un'area, al fine del perseguimento di un modello di sviluppo strategico dal punto di vista economico e al contempo consapevole in ambito ecologico.

Le riflessioni svolte portano a sottolineare la necessità di giungere ad individuare un organico e coerente quadro di indicazioni di *policy* e parallelamente di strategia competitiva per la valorizzazione turistica di un parco, nel pieno rispetto delle sue funzioni primarie di protezione e salvaguardia. In

definitiva, tenuto conto che il settore turistico è sempre più diretto dalla domanda orientata verso un prodotto-destinazione e che il mercato mondiale vede costantemente aumentare la competitività tra le destinazioni, è indispensabile caratterizzare il sistema dell'offerta per una particolare qualificazione e innovatività. Pertanto, da quanto detto si può desumere che presupposti indispensabili per garantire un corretto e idoneo sviluppo di questo settore sono rispettivamente:

- ✓ la creazione di un'efficace *partnership* tra l'area protetta, gli Enti Locali, le imprese turistiche e altri soggetti interessati allo sviluppo turistico del territorio;
- ✓ la creazione di un efficace livello d'integrazione alle diverse scale d'intervento territoriale (locale, regionale, nazionale ed europeo);
- ✓ l'adozione di un approccio reticolare, che sappia instaurare relazioni funzionali stabili e durature tra le diverse aree protette.

L'insieme coordinato di questi fattori può condurre alla nuova concezione di area protetta (tabella 15), ed all'implementazione di un turismo qualificato, le cui attività sono sostenibili quando “si sviluppano in modo tale da mantenersi vitali in un'area turistica per un tempo illimitato, non alterano l'ambiente (naturale, sociale ed artistico) e non ostacolano o inibiscono lo sviluppo di altre attività sociali ed economiche” (WCED, 1987).

Sul piano della considerazione scientifica come sul piano pratico-operativo l'insistenza sul livello locale del turismo comporta delle scelte: il livello micro più che il livello macro delle scelte; l'attenzione mirata verso le risorse locali più che verso le risorse nazionali ed internazionali; il livello locale della pianificazione turistica prima di quello, pur necessario, della pianificazione nazionale; la gestione dei flussi turistici a livello locale più che l'organizzazione sociale dei visitatori “alla fonte”, cioè, a livello della domanda.

TABELLA 15 – LA NUOVA CONCEZIONE DI AREA PROTETTA

<i>Argomento</i>	<i>Com'era</i>	<i>Come sta diventando</i>
Obiettivo	<ul style="list-style-type: none"> - Tutela del paesaggio e di specie ed habitat protetti; - Gestita per i turisti; - Valutata in base alla dimensione naturale. 	<ul style="list-style-type: none"> - Anche obiettivi sociali ed economici; - Gestita anche tenendo conto delle esigenze della comunità locale; - Valutata per la dimensione culturale dell'ambiente.
Governance	Gestita dal governo centrale.	Gestita in <i>partnership</i> .
Comunità locale	Pianificata e gestita contro le comunità.	Gestita con e per le comunità locali.
Contesto	<ul style="list-style-type: none"> - Istituita singolarmente; - Gestita isolatamente. 	Istituita e gestita quale nodo di un sistema regionale, nazionale ed internazionale.
Percezione	Percepita come un <i>asset</i> di interesse nazionale.	Percepita anche come risorsa locale e come interesse internazionale.
Management	Approccio strategico di breve periodo.	Approccio strategico di lungo termine.

Fonte: elaborazione da WCPA, 2003

L'approccio sistemico prescelto per l'analisi ha consentito di mettere in luce determinate tematiche di sviluppo turistico, territoriale, sociale, economico e ambientale. Da questo punto di vista, la visione integrata che deve caratterizzare l'avvio di un SLOT ne fa uno strumento particolarmente idoneo a introdurre e implementare politiche di sostenibilità per il territorio cui afferiscono. In sostanza la qualità ambientale di un'area turistica si inserisce sempre più nella qualità delle risorse turistiche che essa offre ad una clientela che fruisce con sempre più consapevolezza del luogo turistico. Tale qualità ambientale si pone in rapporto diretto con la qualità e la quantità dei visitatori. Da qui la rilevanza di un *management* turistico centrato sulla dimensione locale e quindi sulle aree della destinazione turistica.

Le aree naturali protette, create e gestite per difendere le peculiarità paesaggistiche, ambientali nonché economiche di determinati luoghi, possono ben identificarsi con una tipologia di pianificazione del territorio, ed in particolare del fenomeno turistico, che privilegia il livello locale. In esse, a partire dalle emergenze ambientali e, a seconda delle caratteristiche del territorio, compreso il

grado di antropizzazione dell'area, vengono determinate le modalità di protezione e di fruizione dell'ambiente naturale. Dunque, nelle aree naturali protette, dove la dimensione locale assume un'importanza fondamentale, una oculata gestione che veda una operosa collaborazione tra le comunità locali e gli organi preposti alla tutela del territorio, in vista del raggiungimento di uno scopo comune, può costituire una condizione favorevole per l'attuazione di quello che viene definito uno sviluppo locale sostenibile.

Il lavoro realizzato apre anche il “campo” per eventuali ricerche future. A tal proposito, è opportuno segnalare la mancanza di modelli di valutazione dell'efficienza e dell'efficacia di gestione delle aree protette: questo comporta il non sapere se effettivamente queste funzionano, se perseguono correttamente gli obiettivi previsti dalla loro istituzione, se hanno bisogno di una migliore e più coerente pianificazione. Gli unici dati disponibili sono il numero di visitatori e il giro d'affari che l'area protetta produce: sono indici sicuramente importanti, ma limitati ad un aspetto. Il monitoraggio, regolare e rigoroso, delle azioni intraprese che rilevi i risultati raggiunti in termini di soddisfazione della comunità locale e dei turisti, di livello di integrazione dell'area protetta all'interno della comunità ed il grado di conservazione delle risorse nell'ottica della sostenibilità dello sviluppo rappresenta un elemento essenziale di qualsiasi strategia turistica. Solo tenendo sotto controllo la situazione, attraverso il monitoraggio e il flusso regolare di informazioni, è possibile affrontare tempestivamente le questioni prima che diventino problemi, e creare una destinazione dinamica in grado di adeguarsi alle opportunità di mercato e all'evoluzione delle preferenze. Realizzare un programma di monitoraggio specifico del parco come destinazione turistica implica:

- ✓ adottare un modello di analisi delle variabili ambientali correlate al turismo che sia il più possibile completo, che ne consenta l'identificazione delle tipologie, la classificazione e il monitoraggio a livello territoriale;
- ✓ mettere a fuoco gli elementi di controllo affinché il sistema possa agevolmente funzionare e quindi consentire la definizione di un piano strategico di azione;

- ✓ e infine deve poter fornire ai *policy makers* la possibilità di valutare le implicazioni delle proprie decisioni attraverso l'indicazione degli strumenti con cui intervenire.

Si auspica che il lavoro di ricerca possa offrire ai gestori delle aree protette un supporto nell'implementazione di forme di turismo sostenibile nel territorio. A tal riguardo, si ritiene che l'area protetta possa anche essere considerata una *best practice* per una gestione sostenibile e di qualità del turismo in altre *destination*, che potrebbero fare proprio della sostenibilità una delle principali leve competitive del proprio sistema di offerta turistica.

BIBLIOGRAFIA

- AA.VV. (2001), *Le regioni dei parchi, Primo check up sulla gestione delle aree protette regionali*, *Attenzione*, Rivista Wwf per l'ambiente e il territorio, novembre.
- AA.VV. (2004), *Terzo rapporto sul turismo dei parchi*, Compagnia dei parchi
- AA.VV. (2005), *4° Rapporto Nazionale sul Turismo Natura*, Ecotur
- AA.VV. (2006), *Primo rapporto sul turismo nei pachi nazionali italiani*, Settore Turismo e Parchi del CTS.
- AIELLO G. (1991), *Imprese alberghiere e turistiche*, Editore Ulrico Hoepli, Milano.
- AIROLDI G., AMATORI F., INVERNIZZI G. (1995), *Proprietà e governo delle aziende italiane*, Egea, Dilani.
- ALVAREZ S.A., BUSENITZ L.W. (2001), The entrepreneurship of resource-based theory, *Journal of Management*, n. 27.
- AMIT, R. E SCHOEMAKER, P.J.H., (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, vol.14, pp. 33-46.
- ANCARANI F. (1999), Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali, in *Economia e Diritto del Terziario*, n. 1, pag. 79-99.
- ANTONIOLI CORIGLIANO M. (1987), *Uno studio microeconomico della domanda turistica e delle implicazioni di metodo per una politica del turismo*, Istituto di Economia Politica "Ettore Bocconi", Milano.
- ANTONIOLI CORGILIANO M., (2002), La valorizzazione dell'ambiente per la creazione del "prodotto turistico parco", Atti dalla II Conferenza Nazionale sulle Aree Protette, Torino (11-13 ottobre 2002).
- ANTONIOLI CORGILIANO M. (2002), La qualità della destinazione, in Collana SEV (Società Economico Valtellinese, *Dalla competitività di prodotto alla competitività della destinazione*, F. Angeli, Milano.
- ANTONIOLI CORIGLIANO M., MOTTIRONI C., VIGANÒ G. (2002), *I Presidi Slow Food: da iniziativa culturale ad attività imprenditoriale*, IISole24Ore, Milano.
- ARZENI A. (2000), *Sviluppo rurale nei parchi naturali*, in .Parchi . Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali., n.30, Giugno.
- ASHWORTH G., GOODALL B.(1990), (edited by), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London and New York.
- ATHIYAMAN A. (1995), The interface of tourism and strategy research: an analysis, *Tourism Management*, vol.16, n.6.
- BACCARANI C. (1997), La costellazione del valore nel turismo, *Economia, Società e Istituzioni – Quadrimestrale della LUISS*.
- BACCARANI C (1999). Il marketing delle località turistiche, *Sinergie* , vol. 49.
- BAGNASCO A (1997). *Tre Italie. Problematiche dello sviluppo italiano*, Il Mulino, Bologna.
- BAIN S.J.(1968), *Industrial Organization*, New York Wiley, 1968.
- BAKER W. M., OLSSON L. E. (1992), Tourism: a climate-sensitive industry, in *Industry and Environment*, Luglio- Dicembre, pp. 9-16.
- BANDINI O., PAOLINI D.N (1999), *Genius loci e gastronomia*, in .Parchi, Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali., n. 26, Febbraio.

- BARBERO A., FURNO N. (1988) (a cura di), Atti del Convegno: .La fruizione e la sicurezza nei parchi e riserve naturali., Biella, Centro Stampa della Giunta Regionale.
- BARNEY J. B. (1986), Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage? in *Academy of Management Review*, 11: 791–800.
- BARNEY J. B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, in *Journal of Management* 17: 99- 120.
- BARNEY J.B. (1999), Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy, *Management Science*, vol. 32.
- BARNEY J.B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten years retrospective on the resource-based view, in *Journal of Management*, n.27.
- BARNEY J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, Second Edition, Prentice Hall, US.
- BARNEY J. B., HANSEN M. H. (1994). Trustworthiness: Can it be a source of competitive advantage?, in *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue): 175-203.
- BARNEY J. B., OUCHI W. G. (1986), *Organizational Economics*, Jossey Bass Publishers, S. Francisco, London.
- BARNEY J.B., DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), Digital economy and sustained competitive advantage in the tourism industry, paper presentato alla *European Academy of Management*, Marzo.
- BARNEY J.B., WRIGHT M., KETCHEN D. J. JR. (2001), The resource-based view of the firm: Ten years after 1991, in *Journal of Management*, n.27.
- BARTLETT C.A., GHOSHAL S. (1989), *Manging Across Borders: the transnational solution*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- BAUMOL W. (1959), *Business Behavior, Value and Growth*, Harcourt, Brace and World, New York.
- BECATTINI, G. (1979), Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale, in *Rivista di economia e politica industriale*, n°1, pp. 7-21
- BECATTINI, G. (ed.) (1987), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino
- BECATTINI, G. (1989), Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico, in *Stato & Mercato*, n. 25, pp. 111-28
- BECATTINI G. (1990), Dall'impresa alla quasi-comunità: dubbi e domande, *Economia e Politica Industriale* n. 68.
- BECATTINI, G. (2000), *Il distretto industriale. Un nuovo modo di interpretare il cambiamento economico*, Torino, Rosenberg & Sellier
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), Sistema Locale e Mercato Globale, in *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- BECATTINI, W. SENGERBERGER (1990) (a cura di), *Industrial Districts and the Inter-Firm Cooperation in Italy*, ILO, Ginevra..
- BEDA A., BODO R. (2004), *La responsabilità sociale d'impresa*, Il Sole 24ore, Milano
- BELL S., (2000), *Sustainability indicators – measuring the immeasurable*, Earthscan Publications Ltd, London and Sterling.
- BELUSSI V., SAMMARRA A. (eds.) (2005), *Industrial Disticts, Relocation, and the Governance of the Global Value Chain*, Padova, Cleup

- BENEDETTO G. (2002), I parchi potrebbero essere travolti dalla legge delega, sintesi intervento in *Le richieste e le attese del WWF Italia alla II Conferenza nazionale delle aree protette*, Torino, 11/13 ottobre, disponibile su: <http://www.wwf.it/ambiente/dossier/elenco.asp>
- BERARDI S. (2000), *Appunti relativi al corso di Programmazione dello Sviluppo e assetto turistico del territorio*, Assisi
- BLAMEY R. K. (2000), Principles of ecotourism, in Weaver, D. B. (a cura di), *The encyclopedia of ecotourism*, CABI Publishing, Wallingford, UK.
- BOLOGNA G. (2003). *Appunti sulla storia del concetto di sostenibilità e di sviluppo sostenibile*, Erga Edizioni, Genova.
- BONETTI E., PETRILLO C. E SIMONI M. (2006), Tourism System Dynamics: a multi-level destination approach, in Lazzeretti L., Petrillo C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, London, 2006
- BONOMA T. V. (1985), Case research in marketing: opportunities, problems and a process, in *Journal of Marketing Research*, 22 (5): 199-208.
- BORGHESI A. (1996), *Il marketing delle località turistiche. Aspetti metodologici e ricerche empiriche*, Giappichelli, Torino.
- BORGHESI A. (1997), Dal marketing turistico al marketing territoriale, in *Economia, Società ed Istituzioni*, pag. 385-397.
- BRAMWELL B., SHARMAN A. (1999), Collaboration in local tourism policymaking, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, N. 2.
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF J. (1996), *Co-opetition*, Harpen-Collins Publisher, London
- BRIASSOULIS H. (2000), Environmental impacts of Tourism: a framework for analysis and evaluation, in H. Briassoulis, J. Van Deer Straaten (eds.), *Tourism and environment: an overview*, Kluwer Academic Publisher.
- BRUNDTLAND G. H. (1987), *Development and international economic co-operation: environment*, in General Assembly of United Nations.
- BRUNDTLAND G. H. (1988), *Il futuro di noi tutti*. Rapporto della commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo, Milano, Bompiani.
- BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova.
- BRUNETTI F., (2002), Il destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch (2002), *Destination Management, governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- BRUSCO S. (1990), *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, Rosenberg Sellier
- BUCKLEY R. AND PANNELL, J. (1990). Environmental impacts of tourism and recreation in national parks and conservation reserves. *Journal of Tourism Studies* 1(1): 24-32.
- BUCKLEY, R. AND SOMMER, M.. (2001). *Tourism and Protected Areas: Partnerships in Principle and Practice*. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd. and Tourism Council Australia, Sydney, Australia.
- BUHALIS D. (1998), Strategic use of information technologies in the tourism industry, in *Tourism Management*, 19 (5): 409-421.
- BUHALIS D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, in *Tourism Management*, n. 21.
- BURKART A.J., MEDLIK S. (1982), *Tourism*, Heinemann, Londra.
- BUSACCA B. (1994), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet..

- CAFAGGI F. (2004), Il governo delle reti di imprese tra norme sociali, regolazione ed autoregolazione, in F. Cafaggi (ed.), 2004, *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per imprese ed economia*, Il Mulino, Bologna
- CAI L. A. (2002), Cooperative branding for rural destinations, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, n. 3.
- CALAFATI A. G. (1999), *Economie di paesaggi*, Università degli studi di Ancona
- CALAFATI A. G., (2002), Conservazione e sviluppo locale nei parchi naturali: un'agenda di ricerca, *Quaderni di ricerca del Dipartimento di Economia dell'Università di Ancona*, n. 173, settembre.
- CALAFATI A.G. (2002), I parchi naturali come progetto locale", *Parchi naturali e sviluppo locale*, giugno, disponibile su <http://calafati.econ.unian.it/parchi.htm>
- CALAFATI A. G., MAZZONI F. (2001), Conservazione, sviluppo locale e politiche agricole nei parchi naturali, *La questione agraria*, n. 4
- CALATONE R.J., MAZANEC J.A. (1991), Marketing Management and Tourism, *Annals of Tourism Research*.
- CALCAGNO M. (1996), L'evoluzione della nozione di vantaggio competitivo negli studi di strategic management, *Economia e Management*, n. 5.
- CALZONI G. (1998), *Principi di economia dell'ambiente e di gestione turistica del territorio*, F. Angeli, 1988, p. 84
- CAMAGNI R., CAPELLO R. (1998), *Strategie di competitività territoriale: il paradigma a rete*, Seat.
- CANDELA G., FIGINI P. (2003), *Economia del Turismo*, McGraw Hill, Milano.
- CANTONE L.M., CALVOSA P., RISITANO M. (2003), Applicazione empirica di un modello di customer brand equity, in *Industria e distribuzione*, 1: 7-21.
- CAPALDO A. (2002), *Forme reticolari di organizzazione delle attività distributive. Il caso dell'integrazione logistica*, Rapporto di ricerca Progetto CNR - Agenzia 2000 n. CNRG007F3E-Università Cattolica del Sacro Cuore: Italia.
- CAPALDO A. (2003), Alleanze strategiche, in *Sviluppo e Organizzazione*, 199 (5): 31-54.
- CAPASSO A. (1990), *Economia e finanza delle acquisizioni aziendali*, Cedam, Padova.
- CAPONE F. (2006), Systemic approaches for the analysis of Tourism Destination: Toward the Tourism Local Systems, in Lazzeretti L., Petrillo C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, London.
- CAROLI M.G. (1999), *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli.
- CARROLL A. B. (1979), A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
- CARROLL A. B. (1993), *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, South Western Publishing Co, Cincinnati.
- CASARIN F. (1996), *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*, Giappichelli, Torino
- CATER E., LOWMAN G (1994) (edited by), *Ecotourism – A Sustainable Option?*, Chichester, John Wiley & Sons.
- CAVES R.E., PORTER M.E.(1977), *From Entry Barriers to Mobility Barriers: structural decisions and contrived deterrence to new competition*, Quarterly Journal of Economics, n. 91.
- CEBALLOS-LASCURAIN H. (1996), *Tourism, Ecotourism and Protected Areas*, IUCN, Gland, Switzerland.
- CERCOLA R. (1990), *La gestione della qualità nelle imprese dei servizi*, Cedam, Padova, 1990.
- CERE. M., MONTANARI M., RAVAGLIA C. (2000), *Politica agricola comune ed aree protette, in Parchi*. Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali., n. 31, Ottobre.

- CERUTI, G. (2002). *Legge 349: un sogno svanito*. Italia nostra, 3, 26-28.
- CHALKER L. (1994), *Ecotourism: on the Trail of Destruction or Sustainability? A Minister's View*, in CATER E., LOWMAN G (edited by), *Ecotourism – A Sustainable Option?*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 87-99.
- CHIRIELEISON C. (2002), *Le strategie sociali nel governo dell'azienda*, Giuffrè editore, p. 62
- CHON K.S., OLSEN M.D. (1990), *Applying the strategic management process in the management of tourism organization*, *Tourism Management*, Sept.
- CHURCH, P. AND BRANDON, K. (1995). *Strategic Approaches to Stemming the Loss of Biological Diversity*. Center for Development Information and Evaluation, USAgency for International Development, Washington, DC, USA.
- CITARELLA, F. (1997). *Turismo e diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile*. Loffredo editore, Napoli.
- CLARKSON M.B.E. (1995), *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance*, *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1.
- CLAUSER O., FRANCH M., GIOS G. (2001), *Compatibilità tra sviluppo della domanda di turismo invernale nelle Dolomiti e sostenibilità ambientale*, in *La Sardegna nel mondo Mediterraneo*, Patron Editore, Bologna, Atti del V Convegno Internazionale di Studi "Turismo e Ambiente", Sassari
- COASE R. H. (1937), *The nature of the firm*, in *Economica N.S.*, 4: 386-405.
- CODA V. (1989), *L'orientamento strategico di fondo*, UTET, Torino.
- CODA V. (1990), *Strategie di impresa e comunicazione: il legame mancante*, in CESAD, *La comunicazione nella strategia dell'impresa: dal mercato nazionale al mercato unico*, Egea, Milano.
- COHEN W., LEVINTHAL D. A. (1990), *Absorptive capability: a new perspective on learning and innovation*, in *Administrative Sciences Quarterly*, 35 (1):128-152.
- COLEMAN J., *Social Capital in the creation of human capital* in "American Journal Sociology", n. 94, 1988 pag. 95-120.
- COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A (1995), *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, in *Harvard Business Review*, 4: 118-128.
- COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A. (1997), *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, Irwin, Chicago.
- COLOMBO G., PAGANO F., ROSSETTI M. (1998), *Manuale di urbanistica*, Milano, IISole 24 Ore.
- COLTMAN M. (1989), *Tourism marketing*, Van Nostrand Reinhold, New York.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, DGXI AMBIENTE, *Natura 2000 – per gestire il nostro patrimonio*, Bruxelles, Commissione Europea, s.d.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE, DIREZIONE GENERALE AMBIENTALE (2000), *Natura 2000. notiziario natura della commissione europea*, numero 13.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Proposta di decisione del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il programma comunitario di azione in materia di ambiente 2001-2010*, Bruxelles.
- COMMISSIONE DELLE COMUNITÀ EUROPEE (2001), *Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo - Piani d'azione a favore della biodiversità: conservazione delle risorse naturali, agricoltura, pesca e cooperazione economica e cooperazione allo sviluppo*, Bruxelles.
- COMMONS J (1934), *Institutional Economics*, Madison, University of Wisconsin Press
- CONFALONIERI M. (2004), *Economia e gestione delle aziende turistiche*, Giappichelli Torino.

- CONNER K. R. (1991), A historical comparison of resource based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm?, in *Journal of Management*, 17 (1): 121-154.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K., A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism, *Organization Science*, n.7, Sett.-Ott. 1996.
- CONTI C., MICERA R. (2006), Hotel Governance Structure and Alliances in the Tourism Industry, in *Revista de Análisis Turístico*, 1 (1)
- CONTI C., MICERA R., VECCHI V. (2005), Quality Management in the Hotel Industry: an Application of the Balanced Scorecard, in *Proceedings of the 8th Toulon-Veron Conference "Quality in Services"*, Palermo: 340-344.
- CONTI C., MICERA R., VECCHI V. (2006), Hospitality quality certification for sustainable tourism in protected areas, Atti del convegno *Quality in service - Higher Education, Health Care, Local Government, Tourism, Sport*, Paisly,, Scotland
- CONTI, S. (1992). *Geografia economica*. UTET, Torino.
- COOPER C., FLETCHER J., GILBERT D., WANHILL S. (1993), *Tourism: Principles and Practices*, Longman Scientific and Technical, London.
- COOPER C., FLETCHER J., WANHILL S., GILBERT D., SHEPERD R. (2002), *Economia del turismo. Teoria e Pratica*, Zanichelli, Bologna
- COSTABILE M., LANZA A. (2000), *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in E. VALDANI, F. ANCARANI (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Egea, Milano.
- COSTANZA R., R. D'ARGE, R. DE GROOT, S. FARBER, M. GRASSO, B. HANNON, K. LIMBURG, R.V. O'NEILL, S. NAEEM, J. PAURELO, J.R.G. RASKIN, M. BELT, P. SUTTON (1997). The value of the world's ecosystem services and natural capital, *Nature*, 387: 60-253.
- COSTANZA r., DALY H. E. (1982), Natural Capital and Sustainable Development, *Conservation Biology*, 4 (1): 37-46.
- CRIVELLINI M., PETTENATI P. (1989), Modelli locali di sviluppo, in G. Becattini (eds.), 1989, *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino: 21-64
- CROUCH G. I., RITCHIE J. R. B. (1999), Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity, in *Journal of Business Research*, Vol. 44.
- CYERT R. M., MARCH J. G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ.
- D'AVENI R. (1994), *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manoeuvring*, Free Press, New York.
- D'AVENI R. (1995), Coping with hypercompetition: utilizing the new 7s's framework, in *Academy of Management Executive*, 9 (3): 45-57.
- D'EGIDIO F. (2005), *Il valore del brand*, Franco Angeli, Milano.
- DALY H. E. (1981), *Lo stato stazionario*, Sansoni, Firenze.
- DALY H. (1991). *Economia ecologica e sviluppo sostenibile*, *OIKOS*, 4: 97-115.
- DAVEY, A. (1998). *National System Planning for Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- DAVIDOW W.H., MALONE M.S. (1992), *The Virtual Corporation: Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21th Century*, New York, Harper Collins Publishers
- DAVIDSON R., MAITLAND R. (1997), *Tourism destinations*, Hodder & Stoughton, London.
- DAVIS, P. (1999). *Musei ed ambiente naturale*. CLUEB, Bologna. Defert, V.P., (1979) *Les ressources et les activités touristiques*, Centre des hautes études touristiques, Aix-en-Provence.

- DE LEO F. (1995), *Le determinanti del vantaggio competitivo*, Egea, Milano.
- DE WITT B., MEYER, (1999), *Strategy Synthesis. Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London, International Thomson Business Press
- DEI OTTATI, G., (1995), *Tra mercato e comunità: aspetti concettuali e ricerche empiriche sul distretto industriale*, Milano, Angeli
- DELLA CORTE V.(1996), Le Core Competence sono il sentiero verso il futuro, in *Sviluppo & Organizzazione*.
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- DELLA CORTE V. (2004), *La gestione strategica e le scelte di governo di un'impresa tour operator*, Cedam, Padova.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (1999), L'approccio della Resource-Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo, in *Sviluppo e Organizzazione*, 172 (2): 115-128.
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), Evoluzione del marketing nella filiera turistica: Il ruolo dell'Information & Communication Technology, in J. ANDREANI, U. COLLESEI (a cura di), Atti del Terzo Congresso Internazionale sulle Tendenze di Marketing, 28-29 novembre, Venezia.
- DESAI N., H.E. DUMISANI SHADRACK KUMALO, A. AMIN, A. UMANA, (2002). Summary of the World Summit on Sustainable development, International Institute for Sustainable Development, *Earth Negotiations Bulletin*, 22, (51): 1-18.
- DFID (UK Department for International Development) (1998). *Changing the Nature of Tourism*. DFID, London, UK.
- DI CROCE P. (1999), Come difendere la produzione agroalimentare di qualità, in *Parchi Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali*, n.28, Ottobre.
- DI FIDIO, S. (1996). *La protezione dell'ambiente*. Franco Angeli, Milano.
- DIERICKX I., COOL K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in *Management Science*, 35 (12): 1504-1513.
- DI MAGGIO P.J., POWELL W. (1983), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press
- DIRETTIVA 92/43/CEE del Consiglio, del 21 maggio 1992, relativa alla conservazione degli habitat naturali e seminaturali e della flora e della fauna selvatiche, Gazzetta Ufficiale n. L 206, 22/7/92, pag.0007-0050.
- DIXIT A. K., NALEBUFF B. J. (1991), *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life*, W.W Norton: London.
- DIXON, J. AND SHERMAN, P. (1990). *Economics of protected areas: A new look at benefits and costs*. Island Press, Washington, DC, USA.
- DONALDSON L. (1995). *American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DONALDSON L., (2001), *The contingency theory of organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- DONALDSON T. (1982). *Corporation and morality*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- DONALDSON, PRESTON, *The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence And Implications*, Academy of Management Review, n. 20, 1995.
- DOSI G., FREEMAN C., NELSON R., SILVERBERG G., SOETE L.(1998) (a cura di) *Technical Change and Economic Theory*, Pinter, London.
- DREDGE D. (2006), Policy networks and the local organisation of tourism, in *Tourism Management*, Vol. 27.
- DRYZEK J. (1987) *Rational Ecology: Environment and Political Economy*. Oxford, Basil Blackwell.

- DYER J. H. (1996), Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: Evidence from the auto industry, in *Strategic Management Journal*, 17 (4): 271-292.
- DYER J. H. (1997), Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value, in *Strategic Management Journal*, 18: 535-556.
- DYER J. H., KALE P., SINGH H. (2001), How to make strategic alliances work, in *MIT Sloan Management Review*, 42 (4): 37-43.
- DYER J. H., SINGH H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, in *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- DYER J. H., WUJIN C. (2003), The role of trustworthiness costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea, in *Organization Science*, 14: 57-69.
- EAGLES, P. F. J. (1995). Understanding the Market for Sustainable Tourism. Pages 25-33 in S. F. McCool and A. E. Watson (Compilers), Linking tourism, the environment and sustainability. *Proceedings of a special session of the annual meeting of the National Recreation and Parks Association*; 1994 October 12-14; Minneapolis, MN, Gen. Tech. Rep. INT-GTR-323. U. S. Department of Agriculture, Forest Service, Intermountain Research Station, Ogden, UT, USA.
- EAGLES, P. F. J. (2001) *Nature-based Tourism Management*. Pages 181-232 in G. Wall (Ed.), *Contemporary Perspectives on Tourism*, Occasional Paper Number 17. Department of Geography Publication Series, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, Canada.
- EAGLES, P. F. J., HIGGINS, B. R. (1998). Ecotourism Market and Industry Structure. Pages 11-43 in Kreg Lindberg, Megan Epler-Wood and David Engeldrum (Eds.), *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*, 2nd ed. The Ecotourism Society, North Bennington, VE, USA.
- EIGLIER P., LANGEARD E. (1998), *Il marketing strategico nei servizi*, Mc-Graw Hill, Milano.
- EJARQUE J. (2003), *La destinazione turistica di successo*, Hoepli.
- ENRIGHT M. J., NEWTON J. (2004), Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, in *Tourism Management*, Vol. 25.
- EUROPARC, (2000). Carta Europea del Turismo Sostenibile. Federation of Nature and National Parks of Europe (FNNPE). (1993). *Loving them to death? Kliemo*, Eupen.
- EUROPEAN UNION (2002). EU policies for sustainable, *the Courier ACP-EU*, 22: 22-25.
- EUROPEAN COMMISSION – DG FOR ENTERPRISE (2002), *Using natural and cultural heritage to develop sustainable tourism in non-traditional destination*, Brussels.
- EVAN W., FREEMAN E.R. (1998), A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalis; in *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 101
- FAMA E. F, JENSEN M. C. (1983), Separation of ownership and control, in *Journal of Law and Economics*, 26: 301-325.
- FARACI R. (1995), *Il valore di servizio della strategia aziendale nel processo di generazione di differenziali positivi di immaterialità*, in Atti del convegno AIDEA Giovani, Pisa.
- FAZZI R. (1984), *Il governo dell'impresa*, Vol. I e II, Giuffrè.
- FEDERATION OF NATURE AND NATIONAL PARKS OF EUROPE (FNNPE) (1993). *Loving them to death? Sustainable tourism in Europe's nature and national parks*, Eupen.
- FLAGESTAD A., HOPE C. A. (2001), Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective, in *Tourism Management*, Vol. 22.
- FONT, X., TRIBE, J., (2000). *Forest tourism and recreation*. CABI, Cambridge USA.
- FOSS N.J. (1996), Knowledge-based Approaches to the Theory of the Firm: some critical comments, *Organization Science*, n.7, Sett.-Ott.
- FOSTER D. (1985), *Travel and Tourism Management*, MacMillan, London, 1985.

- FRANCH M. (2002) (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Torino, Giappichelli Editore.
- FRANCH M., MARTINI U. (2002), Il ruolo delle tecnologie dell'informazione e la comunicazione nello sviluppo delle politiche di marketing delle destinazioni turistiche alpine, *paper presentato al Convegno Internazionale "Le tendenze del marketing in Europa"*, Venezia, EAP, 25-26 Gennaio 2002.
- FREEMAN E.R. (1984), *Strategic management. A stakeholder approach*, Pitman, Boston, 1984
- FUÀ G. (1983), L'industrializzazione nel nord est e nel centro, in G. Fuà, C. Zacchia (eds.), 1983 *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino: 7-46
- FYALL A., CALLOD C., EDWARDS B. (2003), Relationship marketing. The challenge for destinations, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, n. 3, 2003.
- BUDOWSKI G. (1976), *Tourism and Environmental Conservation: conflict, coexistence or symbiosis?*, Environmental Conservation, pp.27-29
- GAMBASSI R. (2005), *Il turismo italiano negli appartamenti – Primo rapporto 2005*, Mercury, Firenze.
- GAMBINO R. (1994), *I parchi naturali europei*, Roma, Nuova Italia Scientifica.
- GAMBINO R. (1996), *Progetti per l'ambiente*, Milano, Franco Angeli.
- GAROFOLI G. (1983), Le aree-sistema in Italia, in *Politica ed Economia*, n. 11: 57-60
- GAROFOLI, G. (1991), *Modelli Locali di Sviluppo*, Milano, Franco Angeli
- GEARING C.E., SWART W.W. TURGUT VAR (1974), Establishing a measure of touristic attractiveness, *Journal of Travel Research*, n. 22, 1974.
- GETZ D., Planning for Tourism Business Districts, *Annals of Tourism Research*, n. 20, 1993, pag. 583-600.
- GHOSHAL S., BARTLETT C. (1995), Building the entrepreneurial corporation: new organisation processes, new managerial task, *European Management Journal*, Vol. 13, n. 2.
- GHOSHAL S. e MORAN P. (1996), Value creation by firms, *Accademy of management best paper proceedings 56th Annual Meetings*.
- GHOSHAL S., MORAN P. (1996), Bad for practice: a critique of the transaction cost theory, *Academy of Management Review*, n. 21, 1996.
- GIACOMINI V., ROMANI V. (1982), *Uomini e Parchi*, F. Angeli, Milano
- GLAESER E., KALLAL H., SHEINKMAN J. E SHLEIFER A. (1992), Growth in Cities, in *Journal of Political Economy*.
- GOBBO L., CAMUFFO A. (1997), Partnership organizzative nel settore turistico, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 164, Nov.Dic.
- GODFREY K., CLARKE J. (2000), *The Tourism Development Handbook*, Cassell, London.
- GOGLIO S. (2000), Sviluppo e territorio; istituzioni e conoscenza, atti del seminario *Domini collettivi e nuovi protagonisti per la promozione dello sviluppo locale*, Trento.
- GOLFETTO F. (1996), Un marketing per le città? Riflessioni sulla nascita di una disciplina. In *Economia e Management* n. 5, pag. 103-111.
- GOLFETTO F. (2000), *Impresa e concorrenza nella nuova economia*, Egea, Milano.
- GOLINELLI C.M. (2002), *Il territorio sistema vitale. Verso un modello di analisi*, Giappichelli, Torino.
- GOLINELLI G. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. I, II, III, CEDAM, Padova.

- GOLINELLI G., GATTI M. (2002), *Dalla struttura al sistema: elementi per una riflessione sui confini, i rapporti con la proprietà, la flessibilità e l'elasticità*, in G. GOLINELLI, *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Vol. III, Cedam, Padova
- GOODALL B., ASHWORTH G. (1986), *Marketing in Tourism Industry: the Promotion of Destination Regions*, Routledge, London.
- GOVERS G. (2000), Integrated quality management for tourist destinations: a european perspective on achieving competitiveness in *Tourism Management* 02/2000
- GRANDORI A. (1989), Reti inter-organizzative: Progettazione e Negoziazione, in *Economia e Management*, 7: 28-40.
- GRANDORI A. (1999), *Inter-firm networks*, Routledge, Londra.
- GRANDORI A., PACI S., SALVIONI D., VICARI S. (1983), *L'impresa alberghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Giuffrè, Milano.
- GRANDORI A., SODA, G. (1995), *Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanism and Forms*, 16 Org. Stud. 183, 183-214
- GRANOVETTER M. (1985), Economic Actions and Social Structure: The Problem of Embeddedness, in *American Journal of Sociology*, n. 91
- GRANT R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation, in *California Management Review*, 33: 114-135.
- GRANT R. M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Il Mulino, Bologna.
- GRAZIANI C.A. (1995) *Riflessioni sul codice delle aree naturali protette*, in *Parchi*, rivista del Coordinamento nazionale dei Parchi e delle Riserve Naturali, n. 16, Ottobre, pp. 15-18
- GREGORY D., WALFORD R. (1989), *Horizons in Human Geography*, London, MacMillan.
- GUBERT R., POLLINI G. (2002), *Turismo, fluidità, relazione e appartenenza territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- GUIDUCCI R. (1989), Il mondo come parco totale, pagg. 83-89, in *Il pensiero verde tra utopia e realismo*, Laterza, Bari.
- GULATI R. (1998), Alliances and networks, in *Strategic Management Journal*, n. 21.
- GUNN C. (1988), *Tourism Planning*, Taylor and Francis, New York
- HALL R. (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, n. 13, pag. 135-144.
- HAMEL G. (1991), Competition for competence e inter-partner learning within international strategic alliances, in *Strategic Management Journal*, n. 12.
- HAMEL G., HEENE A. (1994) (a cura di), *Competence Based Competition*, Chichester, John Wiley & Sons.
- HEALTH E., WALL G. (1992), *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, Brisbane J. Wiley and Sons
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1990), The core competence of the corporation, in *Harvard Business Review*, May-June.
- HOGAN, C. (2000). *PAN Parks: A Synergy between Nature Conservation and Tourism in Europe's Protected Areas*. PAN Parks Communications office. 13 July.
- HOLLOWAY J.K. (1994), *The Business of Tourism*, Longman, England.
- HONEY, M. (1999). *Ecotourism and Sustainable Development: Who Owns Paradise?* Island Press, Washington, DC, USA.
- HU Y., RITCHIE J.R.B. (1993), Measuring Destination Attractiveness: a contextual approach, *Journal of Travel Research*.

- INSKEEP E. (1991), *Tourism planning : an integrated and sustainable development approach*, New York, 1991, p. 146.
- INSKEEP E. (1991), *Tourism Planning, an integrated and sustainable development approach*, Van Nostrand Reinhold, NY.
- INTERNATIONAL UNION FOR THE CONSERVATION OF NATURE, UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME, WORLD WILDLIFE FUND (1991), *Caring for the Earth*, Gland, Switzerland.
- INTERNATIONAL UNION FOR THE CONSERVATION OF NATURE (1992), Caracas Declaration, IVth World Congress on National Parks and Protected Areas, Caracas.
- INTERNATIONAL UNION FOR THE CONSERVATION OF NATURE – Protected Areas Task Force. (2000). *Financing Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- INTERNATIONAL UNION FOR THE CONSERVATION OF NATURE (2002). *Sustainable Tourism in Protected Areas: Guidelines for Planning and Management*. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.
- IUZZOLINO G. (2004), Costruzione di un algoritmo di identificazione delle agglomerazioni territoriali di imprese manifatturiere, in Banca d'Italia, 2004, *Economie locali, modelli di agglomerazione e apertura internazionale*, Atti del Convegno di Bologna, 20 novembre 2003, Roma: 33-92
- JACOBS J. (1965), *The death and life of great American cities*, Penguin Books, London.
- JEFFRIES D.J. (1971), Defining the Tourism Product: its importance in tourism marketing, *Tourist Review*, n. 26.
- JENSEN O. (1995), Development of Competitive Advantage of Small Firms within a Local Tourism Industry, *Economica*, n. 37.
- JENSEN O. (1996), *Competence development by small firms in a vertically-constrained industry structure*, in SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (Ed. by), *Dynamics of Competence-based Competition, theory and practice in the new strategic management*, Pergamon, UK.
- JOHNS N., MATTSSON J. (2005), Destination development through entrepreneurship: a comparison of two cases, in *Tourism Management*, Vol. 26.
- KELLY I., NANKERVIS T. (2002), *Visitor destinations*, Wiley, Australia.
- KOTLER P. (1986), *Marketing management*, ISEDI, Torino.
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, second ed., Prentice Hall, NJ.
- KOTLER P., HAIDER D.H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, New York, The Free Press.
- KOZAK M. (2002) Destination benchmarking, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, n. 2.
- KOZAK M., RIMMINGTON M. (1999), Measuring tourist destination competitiveness: conceptual considerations and empirical findings, in *International Journal of Hospitality Management*.
- KRUGMAN P. (1991), History versus Expectations, in *Quarterly Journal of Economics*, n.106.
- LANZA A. (1999), *Lo sviluppo sostenibile*, Bologna, Il Mulino.
- LAW CHRISTOPHER M. (1996), *TOURISM – Attracting Visitors to Large Cities*, Mansell, London.
- LAW E. (1995), *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, Routledge, London.
- LAW E. (1997), *Managing Packaged Tourism: relations, responsibilities and service quality in the inclusive holiday industry*, International Thomson Business Press.
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2006), Identification and Analysis of Tourist Local Systems: An Application to Italy, in Lazzaretti L., Petrillo C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, London.

- LAZZERETTI L., PETRILLO C. (2006), *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, London.
- Legge 6 dicembre 1991, n. 394: "Legge quadro sulle aree protette", Gazzetta Ufficiale delle Repubblica Italiana, Supplemento Ordinario alla Gazzetta Ufficiale, 13/12/91, serie generale, n. 292.
- LEIPER N. (1990), *Tourism Systems*, Massey University Press, Palmerston North, New Zealand.
- LEIPER N. (1990), Tourist Attraction Systems, *Annals of Tourism Research*.
- LEIPER N. (1995), *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- LEONE, U. (2002). *Nuove politiche per l'ambiente*. Carocci, Roma.
- LINDBERG, K. (1998). Economic Aspects of Ecotourism. In Lindberg, K., Wood, M E. and Engeldrum, D. (Eds.). *Ecotourism: A Guide for Planners and Managers*. Volume 2. The Ecotourism Society, Bennington, Vermont, USA.
- LINDBERG, K., (1999) *Policies for maximizing nature tourism's ecological and economic benefits*, World Resort Institute, Washington D.C.
- LIPPARINI A. (1996), Architetture relazionali inter-impresa, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 153, Gen./Feb.
- LORENZONI, G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Etaslibri, Milano.
- LORENZONI G. (1998), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- LORENZONI G., BADEN-FULLER C. (1995), Creating a Strategic Centre to Manage a Web of Partners, in *California Management Review*, vol. 37, n. 3, pp. 146-63
- LORENZONI G., LIPPARINI A. (1999), The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability, in *Strategic Management Journal*, 20: 317-338.
- LORENZONI G., ORNATI O. (1998), Constellation of Firms and New Ventures, in *Journal of Business Venturing*, n. 3(1), pp. 41-57
- LYNCH R. (2000), *Corporate Strategy*, Financial Times, Prentice Hall.
- MACIOCCO G., PREITE M. (1997), I prodotti-mercato: i parchi, in *Settimo Rapporto sul Turismo Italiano*, Turistica-Mercury, Firenze
- MAESTRELLI, S. (2001). *I parchi: una risorsa nazionale per lo sviluppo di qualità*. Rivista Geografica Italiana, pp. 219-225.
- MAHONEY J.T., PANADIAN J.R. (1992), The resource-based view within the conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, n. 13, pag. 363-380.
- MAMIA, L. (1997). Turismo e interessi «speciali». In G. Gullotta, *Psicologia turistica*. Giuffrè editore, Milano, pp. 275-310.
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Giappichelli, Torino.
- MARSHALL A. (1920), *Principles of Economics*, Mac Millan London.
- MARSHALL A. (1975), *The Economics of Industry*, London, Trad. Ital: *Economia della produzione*, Milano, Isedi.
- MARTINENGO, M. AND SAVOJA, L. (1999). *Il turismo dell'ambiente*, Guerini Studio, Milano.
- MARTINEZ M. (2000), *L'analisi organizzativa: il network*, in R. MERCURIO, F. TESTA (2000), *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Giappichelli, Torino.

- MARTINI U. (2000), L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico *leisure*. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te, in *Technical Report DISA*, Quaderno n. 36.
- MARTINI U. (2001), Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico *leisure- Micro e Macro marketing X*, n. 2, agosto.
- MARTINI U. (2005), Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche, Torino, Giappichelli Editore.
- MASINI S. (1997), *Parchi e riserve naturali*, Milano, Giuffrè.
- MASLOW A.H. (1954), *Motivation and personality*, New York: Harper.
- MATHIESON A., WALL G. (1982), *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman, London.
- MAUTONE, M. (2001). La protezione ambientale nell'obiettivo dello sviluppo. In B. Menegatti, M.T. Mosello. e M.C. Zerbi (a cura), *Sviluppo sostenibile a scala regionale*. Patròn editore, Bologna, pp. 463-475.
- MAYER R. C., DAVIS J. H., SCHOORMAN F. D. (1995), An integrative model of organizational trust, in *Academy of Management Review*, 20: 709-734.
- MAZZONI C. (1999), *Il contributo della teoria sistemica agli studi sull'impresa: spunti dal dibattito metodologico sulle scienze sociali*, in RULLANI E., VICARI S. (a cura di), *Sistemi ed evoluzione nel management*, EtasLibri, Milano.
- MC INTYRE V.G. (1993). *Sustainable tourism development: guide for local planners*, Madrid.
- MCNEELY, J. A. (Ed.).(1993). *Parks for life: Report of the IVth World Congress on National Parks and Protected Areas*. IUCN, Gland, Switzerland.
- MEDLIK, S., MIDDLETON V.T.C. (1973), Tourist Product and its Marketing Implications, in *International Tourism Quarterly*.
- MELI, U. (1986). *La conservazione della natura nella legislazione regionale*. Giuffrè editore, Milano.
- MIGLIACCIO M. (2002). *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di Internet*, ESI, Napoli.
- MIGLIACCIO M. (2002). Evoluzione del processo di acquisto e logica digitale, *Sinergie* Vol. 57.
- MIGLIACCIO M., MATARAZZO M., ROSSI M. (2004), Processi di cooperazione pubblico-privato e prodotti turistici evoluti. Un'opportunità per la valorizzazione delle risorse territoriali del Sannio, in F. Bencardino, G. Marotta, *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Franco angeli.
- MIGLIORINI, MOIRANI, BALLERINI (1999). *Parchi naturali. Guida alla gestione e alla pianificazione*. Franco Muzzio Editore, Padova.
- MILL R.C., MORRISON A.M. (1985), *The Tourism System: an introductory text*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- MILLS V. E. D. (1983). *Design for holidays and tourism*, Londra.
- MINGUZZI A. (2006), Destination Competitiveness and the Role of Destination management Organization (DMO) An Italian Experience, in Lazzeretti L., Petrillo C., *Tourism Local Systems and Networking*, Elsevier, London.
- MINISTERO DELL'AMBIENTE – Servizio per lo Sviluppo Sostenibile (a cura di) (2001). *Relazione sullo stato dell'ambiente*. Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.
- MINTZBERG H. (1991), *Management. Mito e realtà*, Garzanti.
- MINTZBERG H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, Prentice Hall International, UK.
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THÉORET A. (1976), The structure of “unstructured” decision processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. XXI, June.

- MOLTENI M., SAINAGHI R. (1997), Il metamangement di un distretto turistico, in *Economia e Management* n. 6.
- MOORE K., CUSHMAN J., SIMMONS D. (1995), *Behavioural Conceptualization of Tourism and Leisure*, in *Annals of Tourism Research*, vol. 22 n. 1.
- MORELLI U. (1995), *Management delle imprese turistiche*, Etas Libri, Milano.
- MOTTIRONI, M., MURGIA, C., TORSI, G., (2000). *Il parco naturale come prodotto turistico: programmazione e pianificazione territoriale*. Project Work del Master in Economia del Turismo, Università Bocconi, Milano.
- MURPHY P., PRITCHARD M. P., SMITH B. (2000), The destination product and its impact on traveller perceptions, in *Tourism Management*, Vol. 21.
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorse*, Il Mulino, Bologna.
- NACAMULLI R.C.D. (1987), *Le strategie interorganizzative: implicazioni manageriali*, in FIOCCA R. (a cura di), *Imprese senza confini*, EtasLibri, Milano.
- NEGRINI G. (1998), *Iniziative di cooperazione tra parchi frontalieri contigui*, in *Parchi Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali.*, n. 23, Febbraio.
- NELSON R., WINTER S. (1982), *An evolutionary theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press.
- NELSON R., WINTER S. (1991), *The nature of the firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford University Press.
- NICOLETTI, A. (1999). Parchi e aree protette. *La nuova ecologia*, 2, p. 18.
- NILSEN, P. AND TAYLER, G. (1998). A Comparative Analysis of Protected Area Planning and Management Frameworks. Pages 49–57 in McCool, S. F. and Cole, D. N. (Compilers), *Limits of Acceptable Change and Related Processes: Programs and Future Directions*. Proceedings of conference, 1997 May 20–22, Missoula, MN. Gen. Tech. Rep. INT-GTR-371. U. S. Department of Agriculture, Forest Service, Rocky Mountains Research Station, Ogden, UT, USA.
- NONAKA I. (1994), Come un'organizzazione crea conoscenza, in *Economia & Management*, n. 3.
- NONAKA I., HIROTAKA T. (1997), *The Knowledge-Creating Company*, Guerrini e Associati, Milano.
- NORGAARD, R.B. (1984). Co-evolutionary Development Potential. *Land Economics*, 60, 160-172.
- NORGAARD R.B. (1994), *Development betrayed. The end of progress and a coevolutionary revisioning of the future*, Cambridge University Press, Cambridge.
- NORMANN R. (1991), *La gestione strategica dei servizi*, Etaslibri, Milano.
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy: from the Value Chain to the Value Constellation*, Chichester, John Wiley & Sons
- ODUM E.P. (1971), *Fundamentals of ecology*, Philadelphia, W.B. Saunders.
- OLSON M. (1983), *La logica dell'azione collettiva, I beni pubblici e la teoria dei gruppi*, Feltrinelli Editore, Milano.
- ONIDA F., VIESTI G., FALZONI A.M. (1992), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Egea, Milano..
- PALMER A. (1996), Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations: a case study, in *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 9, n. 3.
- PAROLINI C. (1996), *Rete del valore e strategie d'impresa*, Milano, Egea
- PAROLINI C., (1999), *The Value Net*, Chichester, John Wiley & Sons

- PARRI L. (1993), Le trasformazioni dei distretti industriali italiani: successi e difficoltà tra privato, associativo e pubblico, *Piccola Impresa-Small Business*, n. 2.
- PAVLIVICH K. (2003), The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand, in *Tourism Management*, Vol. 24.
- PEARCE D., TURNER K. (1990), *Economics of Natural Resources and the environment*, New York.
- PEARCE D.G. (1998), Tourist districts in Paris: structure and functions, in *Tourism Management*, Vol. 19, n. 1, pag. 49-65.
- PEARCE, D. W., (1994), *The economic value of biodiversity*, Earthscan, London.
- PECHLANER H. E WEIERMAIR K. (2000) (a cura di) *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*. Touring Editore, Milano.
- PECHLANER H , WEIERMAR K. (2000), *Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, T.U.P.
- PEDROTTI F. (2005), Scopi e finalità dei parchi nazionali, in *I Parchi nel III Millennio*, a cura di G. Piva, Perdisa.
- PENCARELLI T. (2001), Marketing e performance nell'industria turistica, editore Quattro Venti, Urbino.
- PENCARELLI T. (2003) (a cura di) *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Udine.
- PENCARELLI T., FORLANI F. (20002), Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, in *Sinergie*, n. 58.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, Wiley.
- PERONI G. (1992), *Marketing turistico*, Franco Angeli, Milano.
- PIGLIARU F. (2002), Economia del turismo, crescita e qualità ambientale, in R. paci, S. Usai (a cura di), *L'ultima spiaggia. Turismo economia e sostenibilità ambientale in Sardegna*, Cuec, Cagliari.
- PIKE S. (2004), *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Oxford.
- PIORE, M.J., SABEL, C.H. (1984), *The Second Industrial divide: possibilities for prosperity*, New York, Basic Books
- POON A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International, Oxford.
- POPPER K. (1970), *Logica della scoperta scientifica*, Einaudi, Torino.
- PORTER M. E. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press, New York.
- PORTER M. E. (1982), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York, 1980; trad. in PORTER M.E., *La strategia competitiva*, Clueb, Bologna.
- PORTER M E.. (1985), *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press
- PORTER M.E. (1986), *Il vantaggio competitivo*, Comunità, Milano.
- PORTER M.E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York Free Press.
- PORTER M.E. (1997), *Competizione globale*, Isedi, Torino. PORTER M. E. (1985), *Competitive Advantage*, The Free Press, New York.
- PORTER M. (1998), Clusters and the new economics of competition, in *Harvard Business Review*, n. 76(6), pp. 70-90.
- PORTER M., (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business Scholl Press
- PORTER M. E., FULLER M. B. (1986), Coalitions global strategy, in M. E. PORTER, *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston.

- PORTER M. E., WAYLAND R. (1991), Coca-Cola vs. Pepsi-Cola and the soft drink industry, in *Harvard Business School*, Case n.9: 179-391.
- POST J. E., FREDERICK W., LAWRENCE A., WEBER J (1996), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, McGraw-Hill Series in Management), January.
- POWELL W. (1990), Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, in Cummings L. L. Staw B. M. (eds.) (1990), *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336
- PROSSER R. (1994), *Societal Change and the Growth in Alternative Tourism*, in CATER E., LOWMAN G (edited by), *Ecotourism – A Sustainable Option?*, Chichester, John Wiley & Sons, pp. 19-37.
- PYO S. (2005), Knowledge map for tourist destinations – needs and implications, in *Tourism Management*, Vol. 26.
- QUINN J.B. (1992), *Intelligent Enterprise: A knowledge and Services Based Paradigm of Industry*, New York, The Free Press
- REED R., DE FILIPPI R.J. (1990), Casual ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, n. 15, pag. 88-102.
- RISPOLI M. (1989), *L'impresa industriale. Economia, tecnologia, management*, Il Mulino, Bologna.
- RISPOLI M. (1995), Aspetti emergenti di economia e management delle imprese turistico-alberghiere, *Economia e Diritto del Terziario*, Introduzione al n. 3.
- RISPOLI M. (1995), L'individuazione dell'ambiente competitivo per le imprese alberghiere, in *Economia e diritto del terziario*, 3: 1109-1141.
- RISPOLI M. (2001) (a cura di) *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M. (2002), *Sviluppo dell'impresa e analisi strategica* Bologna Ed. Il Mulino
- RISPOLI M., TAMMA M. (1994), Risorse e capacità nella concorrenza fra imprese alberghiere, in *Turistica*, 1: 10-30.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), *Risposte strategiche alla complessità. Le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), *Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo*, Cedam, Padova.
- ROCCO, D. (1967). *Orientamenti e compiti della geografia moderna*. LSE, Napoli.
- ROCCO, D. (1999). *Dal determinismo allo sviluppo sostenibile*. In Studi e Ricerche di Geografia. DISAM, Genova, pp. 49-73.
- ROCKART J.F., SHORT J.E. (1989), In the 1990: Managing Organizational Interdependence, in *Sloan Management Review*, n. 7, Winter
- ROSSI P. (2000), *Turismo e parchi*, in *Parchi Rivista del Coordinamento Nazionale dei parchi e delle riserve naturali.*, n. 30, Giugno 2000.
- ROUSE M. J., DAELLENBACH U. S. (1999), Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, in *Strategic Management Journal*, Vol. 20.
- RULLANI E. (1992), Economia delle risorse immateriali: una introduzione, in *Sinergie*, 29: 9-25.
- RULLANI E. (1993), La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi del caso italiano. Una riflessione metodologica sull'economia d'impresa, in *Sinergie*, n. 31, pag. 49-86.
- RULLANI E. (1994), Il valore della conoscenza, in *Economia e Politica Industriale*, n. 82.
- RULLANI E. (2000), *Agire competitivo e contesti di interazione*, in PODESTÀ S., GOLFETTO F. (a cura di), *Approcci di analisi della competizione. L'evoluzione recente*. Milano, EGEA.

- RUMELT R. P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge.
- RUMELT R.P. (1982), Diversification Strategy and Profitability, in *Strategic Management Journal*, n. 3.
- RUMELT R. P. (1984), *Towards a strategic theory of the firm*, in B. LAMB, *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- RUMELT R. P. (1987), *Theory, strategy, and entrepreneurship*, in D. TEECE, *The Competitive Challenge*, Cambridge, Ballinger, MA.
- RUMELT R. P. (1991), How much does industry matter?, in *Strategic Management Journal*, 12, (3):167-185.
- SABEL C.F. (1989), Flexible Specialization and Re-Emergence of Regional Economies, in P.Hirst e Zeitlin J. (eds.), 1989, *Reversing Industrial Decline*, Oxford, Berg
- SACHS I. (1980). *Stratégies de l'écodéveloppement*, Economie et Humanisme et Les Editions Ouvrieres, Paris.
- SAINAGHI (2004), *La gestione strategica dei distretti turistici*, Egea.
- SALBERINI, G. (1999). I parchi nazionali nell'ordinamento italiano. In S. Marchisio e altri. Codice delle aree protette. Giuffrè editore, Milano, pp. 586-596.
- SALEEM N. (1992), Monitoring and evaluation of area based tourism initiatives, *Tourism Management*, March.
- SALVATI (2004), Business ethics and corporate social responsibility in a global economy, Presentazione in *Politeia* n. 74.
- SAVI F. (1991), «Italia di mezzo», «Terza Italia», «NEC»: genesi di una rappresentazione e funzionamento di un sistema industriale formato da piccole e medie imprese, in S. Conti, P.A. Julien (eds.), 1991, *Miti e realtà del modello italiano. Letture sull'economia periferica*, Bologna, Patron: 41-55
- SCARAMUZZI I (1993). *Inventare i luoghi turistici*, Cedam, Padova
- SCHIMIDT DI FRIEDBERG, P. (1999). Turismo sostenibile: dalla teoria alla pratica. In C. Cici, O. Chitotti e A. Villa (a cura). *Turismo sostenibile: dalla teoria alla pratica*. Edicom, Monfalcone, pp. 11-31.
- SCIARELLI M. (1996), *Processo decisionale e valutazione strategica, la formulazione degli accordi tra imprese*, CEDAM, Padova.
- SCIARELLI S. (1999), Corporate Ethics and the entrepreneurial theory of “social success”, in *Business Ethics Quarterly* Vol.9 issue 4.
- SCIARELLI S. (1999), Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale in *Finanza marketing e produzione*, marzo.
- SCIARELLI S. (2002), Business Quality and Business Ethics in *Total Quality Management Journal*, Vol. 13 n. 8.
- SCIARELLI S. (2002), *Economia e gestione dell'impresa*, Edizione II, Vol I e II, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2002), La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa, *Finanza, Marketing e Produzione*.
- SCIARELLI S. (2005), *Il governo dell'impresa, processo decisionario ed etica aziendale*, Cedam, Padova.
- SCOTT R.W., MAYER J. (eds.) (1944), *Institutional Environments and Organizations*, Thousand Oaks, Sage
- SEGRE, A. E E. DANSERO (1996). *Politiche per l'ambiente*. UTET, Torino.

- SENN L., MACCHIAVELLI A. (1992), La competitività delle aree turistiche, *Politica del Turismo*, n° 5/6.
- SFORZI F. (1987), L'identificazione spaziale, in G. Becattini (ed.), 1987, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino: 143-67
- SFORZI F., LORENZINI F. (2002), I distretti industriali, da Ministero delle Attività Produttive e IPI-Istituto per la Promozione Industriale, 2002, *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma: 20-33
- SHEEHAN L. R., RITCHIE J. R. B. (2005), Destination stakeholders: exploring identity and salience, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, n.3.
- SICCA L. (2003), *La gestione strategica dell'impresa*, Cedam Padova.
- SIMONCINI, A. (2002). Quadro giuridico e amministrativo. In Ministero dell'Ambiente e CED-PPN (Centro Europeo di Documentazione sulla Pianificazione dei Parchi Naturali, Dipartimento Interateneo Territorio, del Politecnico di Torino). *Il sistema nazionale delle aree protette nel quadro europeo: classificazione, pianificazione e gestione*. Torino, pp. 22-34.
- SIMPSON R. (1993) Sustainable tourism for Europe's protected areas. Guidelines and ways forward, *Revue de tourisme*, n. 3, pp. 3-7.
- SMERAL E. (1998), The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries, *Tourism Management*, Vol. 19, n. 4, pag. 371-380.
- SMITH S.L.J. (1994), The Tourism Product, *Annals of Tourism Research*, n. 3, vol. 21.
- SALBERINI, G. (1999). *L'evoluzione della legislazione italiana in materia di aree protette*. In S. Marchisio e altri. Codice delle aree protette. Giuffrè editore, Milano, pp. 177-194.
- SWARBROOKE J. (1999), *Sustainable Tourism Management*, Wallingford (Oxfordshire), CABI Publishing.
- TAMMA M. (2000), Aspetti strategici del destination management, in Pechlaner e Weiermair K., (a cura di), *Destination Management*, Touring Univeristy Press , T.C.I..
- TAMMA M. (2002), Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch (2002), *Destination Managemet, governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino
- TAMMA M. (2003), I Sistemi Turistici Locali: punto di arrivo o di partenza?, *Le pagine di Risposte Turismo*, Vol 2/2003, pubblicazione di Risposte Turismo srl, Venezia
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1990), *Firm capabilities, resources and the concepi of startegy*, working paper, University of California at Berkeley.
- TEMPESTA T., VISINTIN F., MARANGON F. (2004), La domanda di ecoturismo nell'Italia nord-orientale, *Turistica*, 3 (3).
- TIEZZI E., N. MARCHETTINI (1999). *Che cos'è lo sviluppo sostenibile?*, Donzelli Editore, Roma.
- TINACCI MOSSELLO, *Geografia economica*, Bologna, Il Mulino, 1990.
- TINSLEY R., LYNCH P. (2001), Small tourism business networks and destination development, in *Hospitality Management*, n. 20.
- TOURING CLUB ITALIANO (in collaborazione con CONAI) (2005), Libro Bianco - Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico, Milano.
- TRAVIS (1994). *Tourism destination area development (from theory into practice)*, University Press, Cambridge
- ULCIGRAI B. (2001), Enoturismo, moda e business. Venica: 'I clienti? Spendono', in *Il Piccolo*.
- URBANI J.D. (1997), *L'idiota in viaggio. Storia e difesa del turista*, Aporie, Roma.
- VACCÀ S. (1986), L'economia delle relazioni fra imprese: dall'espansione dimensionale allo sviluppo per reti esterne, in *Economia e Politica Industriale*, n. 51..

- VACCÀ S. (1989), L'impresa globale come "sistema aperto" a rapporti di collaborazione, *Economia e Politica Industriale*, n. 64, 1989.
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), *Strategie di Marketing del Territorio*, Egea.
- VALDANI E., BUSACCA B. (1992), Customer Satisfaction: una nuova sfida, in *Economia e Management*, n. 2, pag. 8-27.
- VALDANI E., BUSACCA B. (1999), Customer based view, in *Finanza, Marketing e Produzione*, n. 2, pag. 95-131.
- VARALDO R., FERRUCCI L. (1997), *La natura e la dinamica dell'impresa distrettuale*, in VARALDO R., FERRUCCI L. (a cura di), *Il distretto industriale tra logiche di impresa e logiche di sistema*, Franco Angeli, Milano.
- VICARI S. (1983), *Imprese di servizi e politiche di mercato. Le dimensioni del processo competitivo*, Giuffrè, Milano.
- VICARI S. (1988), Strategie competitive nei mercati senza confini, in *Economia & Management*, Marzo.
- VICARI S. (1989), *Nuove dimensioni della concorrenza. Strategie nei mercati senza confini*, Egea, Milano.
- VICARI S. (1991), *L'impresa vivente*, Milano, Etas Libri.
- VICARI S. (1992), Risorse aziendali e funzionamento dell'impresa, in *Finanza marketing e produzione*, 3: 127-145.
- VIESTI G. (2000), *Come nascono i distretti industriali*, Editori Laterza.
- VIGANÒ G., (2000). La programmazione di un'area turistica. Master Turismo, Università Bocconi Mimeo, Milano.
- VISCONTI F. (1996), *Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali*, Egea, Milano, 1996.
- WANHILL S.R. (1996), Local enterprise and development in tourism, *Tourism Management*, vol. 17, n. 1.
- WARD S.V., *Selling Places*, Londra, E&Fn Spon, 1998.
- WERNERFELT B. (1984), A resource-based view of the firm, in *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- WERNERFELT B. (1995), The resource-based view of the firm: ten years after, *Strategic Management Journal*, n. 16, 1995, pag. 171-174.
- WILLIAMSON O. E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E. (1979), Transaction cost economics: The governance of contractual relations, in *Journal of Law and Economics*, 22: 233-261.
- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets Relational Contracting*, The Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. E. (1989), *Transaction Cost Economics*, in R. SCHMALENSEE, R. D. WILLIG, *The Heinz School Review*, v. 1, Amsterdam, North Holland.
- WILLIAMSON O. E. (1991), Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives, in *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- WINTER S. (1987), *Knowledge and competence as strategic assets*, in D. J. TEECE, *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA: Ballinger.
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987). *Our common future*. Oxford University Press, Oxford.

WORLD COMMISSION ON PROTECTED AREAS, (2003). *Guidelines for Management Planning of Protected Areas*, Adrian Phillips, Series Editor, *Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 10*, IUCN – The World Conservation Union

WORLD TOURISM ORGANIZATION (1992) - UNITED NATIONS ENVIRONMENTAL PROGRAMME (UNEP), *Guidelines: Development of National Parks and protected Areas for Tourism*, Madrid

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2002), *Tourism and the World Summit on Sustainable Development (WSSD)*, Johannesburg, South Africa, Sustainable Development of Tourism e-bulletin.

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2004), *Yearbook of Tourism Statistics e Compendium of Tourism Statistics*.

PRINCIPALI SITI INTERNET CONSULTATI:

<http://www.ambientediritto.it>

<http://www.apat.gov.it>

<http://www.beniculturali.it>

<http://www.comunicazioni.it>

<http://www.eco-tour.org>

<http://www.eea.dk>

<http://www.enea.it>

<http://www.enit.it>

<http://www.epa.gov>

<http://www.europa.eu.int>

http://www.europa.eu.int/comm/environment/index_it.htm

<http://www.europa.eu.int/en/comm/eurostat/serven/home.htm>

<http://www.fao.org>

<http://www.ildenaro.it>

<http://www.ilsole24ore.it>

<http://www.istat.it>

<http://www.iucn.org/themes/wcpa/index.html>

<http://www.minambiente.it>

<http://www.oecd.org>

<http://www.parks.it>

<http://www.regione.campania.it>

<http://www.sinanet.apat.it>

<http://www.ulb.ac.be/ceese/meta/cds.html>

<http://www.un.org>

<http://www.undp.org>

www.world-tourism.org