

UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI "FEDERICO II"
Polo delle Scienze e delle Tecnologie

DOTTORATO DI RICERCA IN

**INGEGNERIA DELLE RETI CIVILI E
DEI SISTEMI TERRITORIALI**

INDIRIZZO

GOVERNO DEI SISTEMI TERRITORIALI

***MARKETING & TURISMO: POLITICHE DI SVILUPPO
DEI SISTEMI TURISTICI LOCALI***

Coordinatore
Prof. Ing. Domenico Pianese

Tutor
Prof. Arch. Elvira Petroncelli

Candidato
Ing. Iaccarino Raffaele

XVIII CICLO

SOMMARIO

INTRODUZIONE

CAPITOLO I – Nascita ed evoluzione della disciplina

CAPITOLO II – Sistema turistico ed immagine della località

CAPITOLO III – Elaborazione del Piano di Marketing Turistico

CAPITOLO IV – Distretti Turistici

CAPITOLO V – Linee guida per il Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”

CONCLUSIONI

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

INDICE

INTRODUZIONE

L'importanza assunta, in ambito economico, sociale e politico, dalle aree urbane nei recenti anni costituisce un rilevante fenomeno che richiede studi approfonditi.

Esistono infatti processi, di vario tipo e di diversa natura, che coinvolgono le comunità locali e che influenzeranno, nel prossimo futuro, le prospettive di crescita dei Sistemi territoriali stessi.

In particolare la globalizzazione delle comunicazioni, dei trasporti e dell'economia e la conseguente mobilità dei fattori produttivi, delle imprese e delle persone hanno prodotto una maggiore competizione tra le città, le quali cercano di attrarre investimenti e capitali nel proprio territorio.

Inoltre, con i processi di decentramento amministrativo, in atto in molti Paesi europei (tra i quali anche l'Italia), gli Stati assegnano alle città più ampie competenze, a fronte, però, di ridotti trasferimenti finanziari. Compito delle Amministrazioni locali è, quindi, quello di cercare di reperire risorse attraverso la valorizzazione della città.

Questo, a grandi linee, è il quadro di riferimento all'interno del quale si troveranno ad operare i diversi territori nei prossimi anni. Il futuro dei Sistemi urbani dipende, perciò, in larga misura dalla loro abilità nell'anticipare i cambiamenti portati dalle nuove condizioni economiche e sociali. In questo senso uno dei primi passi fatti dagli Enti locali per fronteggiare questa situazione è stato quello di caratterizzare le proprie politiche urbane con un maggior orientamento al mercato: i residenti, la comunità economica e i soggetti esterni dovevano ricevere una nuova attenzione. A tal fine si è cominciato a parlare di marketing territoriale, che rappresenta uno strumento attraverso il quale un territorio può, da un lato interpretare i bisogni del cittadino utente, dei soggetti e delle imprese esterne, e dall'altro analizzare le caratteristiche del proprio prodotto-territorio, al fine di ottimizzare la relazione di scambio esistente tra domanda e offerta, cercando al contempo di valorizzare la propria identità e le proprie peculiarità.

Al fine di fare maggiore chiarezza sulla portata e sulla rilevanza di tale materia dai contorni ancora incerti e non completamente definiti, **si vuole qui proporre uno studio che da un lato** possa mettere in luce le caratteristiche e gli aspetti più importanti del marketing territoriale e, **dall'altro**, riesca a dimostrare la validità operativa di quest'ultimo nel favorire lo sviluppo territoriale

In particolare, nel **capitolo primo** di questa tesi si analizzano le ragioni dell'attualità del marketing territoriale e l'evoluzione storica del concetto.

Dopo aver descritto i diversi aspetti del marketing territoriale, nel **capitolo secondo** si analizza la capacità dello stesso di promuovere lo sviluppo turistico. A tal fine viene soprattutto evidenziata la relazione esistente tra marketing turistico e pianificazione turistica dell'area nella definizione delle linee che devono essere seguite dal processo evolutivo della stessa.

Nel **capitolo terzo** si procede all'analisi dell'oggetto del marketing territoriale ovvero della capacità che questa disciplina ha di valorizzare le risorse locali e di proporre immagini e comunicazione delle stesse.

Nel **capitolo quarto** viene proposto il processo di definizione della strategia di marketing turistico, attraverso il quale si perviene alla elaborazione di un Piano di azione (il piano di marketing turistico) che specifica ciò che deve essere fatto al fine di promuovere e valorizzare il territorio, oltre che i soggetti coinvolti, nonché i tempi di attuazione, ed il sistema di monitoraggio e valutazione.

Nel **capitolo quinto** viene proposta una descrizione dei requisiti che il Distretto Turistico deve avere e viene fornita la definizione di un Indice territoriale di attrattività turistica.

Nel **capitolo sesto** viene proposta un'applicazione della metodologia -messa a punto nel capitolo quinto- al contesto della Provincia di Napoli al fine di individuarne l'Indice territoriale di attrattività turistica.

Dopo aver descritto le fasi metodologiche ed i risultati cui si è giunti verranno fornite indicazioni operative per il Distretto Turistico-culturale dei "Campi Flegrei".

In particolare, **nell'appendice del capitolo sesto**, che si concentra sull'analisi dell'utilizzo degli strumenti informatici a servizi del marketing turistico come strumento di marketing, si mira a dimostrare l'utilità degli stessi non solo come mezzi attraverso i quali raggiungere alcuni tra i più importanti obiettivi di marketing, ma anche come strumenti che possano promuovere il dialogo tra gli attori locali e gli utenti del territorio, favorendo in questo modo la coesione della rete locale e quindi la condivisione delle linee di sviluppo da seguire.

CAPITOLO PRIMO

Nascita ed evoluzione del marketing territoriale

PREMESSA

Il marketing del territorio sta assumendo sempre maggiore rilievo nel dibattito culturale ed accademico, in quanto i Sistemi locali territoriali, a causa dei processi di globalizzazione e decentramento amministrativo tuttora in atto, si trovano inseriti in un nuovo clima competitivo, nell'ambito del quale esistono elevati rischi di crisi, ma anche grandi opportunità di sviluppo.

Questo contesto, oltre a dare importanza alla dimensione locale, spinge le città a valorizzare al meglio le proprie risorse e ad ottimizzarne l'utilizzo, adottando non solo un'ottica imprenditoriale nella gestione del territorio, ma anche alcuni strumenti tipici della pratica aziendalistica.

Fra questi, negli ultimi anni, notevole importanza è stata attribuita al marketing territoriale, in quanto esso riflette l'esigenza delle città di esaltare le proprie caratteristiche e promuovere le proprie peculiarità agli occhi di tutti i possibili utenti del territorio (cittadini, imprese, turisti, investitori, ecc.) al fine di comprendere il contesto ambientale in cui ogni Sistema locale opera, di conoscere le proprie attitudini e potenzialità di sviluppo e di rafforzare la coesione della rete dei soggetti locali.

Il concetto di marketing territoriale, che si è notevolmente evoluto dalla sua origine ad oggi, sta attualmente interessando un numero sempre maggiore di discipline, tra le quali soprattutto l'urbanistica, la geografia economica e l'economia d'impresa. Se questa diffusione, da un lato, testimonia l'importanza che a tale materia viene attribuita, dall'altro conferisce alla stessa una notevole complessità derivante dalle diverse interpretazioni che gli studiosi danno a questa attività, ai suoi obiettivi e, in generale, al suo significato.

In questo capitolo verranno analizzati i fenomeni sopra descritti al fine di evidenziare i legami che essi hanno con il nuovo contesto competitivo in cui le aree locali si trovano ad operare. In seguito si preciserà cosa si intende per "competizione" tra i territori e come questa ha spinto i Sistemi locali ad utilizzare le tecniche del marketing, proprie delle imprese, adattandole alle necessità presentate

dalle aree geografiche. Infine verrà tracciata l'evoluzione storica di questa nuova disciplina e verrà analizzato il significato da essa assunto nei diversi contesti geografici e temporali.

1.1. ORIZZONTE CULTURALE

1.1.1 Il decentramento amministrativo

La crescente competitività tra i territori può essere spiegata facendo riferimento non solo al processo di globalizzazione in atto, ma anche ad alcuni cambiamenti avvenuti a livello politico-amministrativo. Particolarmente importante è il processo di decentramento che ha caratterizzato gran parte dei Paesi industrializzati durante gli anni '80 e '90, e che ha permesso il trasferimento alle città di funzioni prima svolte dallo Stato. E' questo il caso della Francia, dove, negli anni 1982-83, attraverso una serie di riforme, lo Stato ha assegnato ai Comuni più ampie competenze amministrative a fronte, però, di ridotti trasferimenti finanziari.

In Italia questo processo è avvenuto soltanto a partire dal 1990 ed è attualmente in corso. La riforma della Pubblica Amministrazione è stata avviata dall'approvazione delle Leggi n° 142 e n° 241 del 1990, ma si è sviluppata soprattutto attraverso il complesso delle norme Bassanini.

In particolare le Leggi n° 142 e n° 241 del 1990 affermano per la prima volta alcuni principi "sovversivi" per la burocrazia: trasparenza, semplificazione, maggiori competenze e libertà delle autonomie locali rispetto alle Amministrazioni centrali. Quelli elencati possono essere considerati come i pilastri sui quali si basa l'intero processo di decentramento amministrativo italiano, denominato "federalismo amministrativo", che può essere riassunto nelle tre principali Leggi di seguito indicate e nei provvedimenti ad esse collegati:

◆ **Legge 15/3/97 n° 59** "Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed enti locali, per la riforma della Pubblica Amministrazione e per la semplificazione amministrativa".

◆ **Legge 15/5/97 n° 127** "Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo collegato alla legge di Bilancio dello Stato per l'anno 1997".

◆ **Legge 16/6/98 n° 191** "Modifiche e integrazioni alle leggi 15 marzo 1997 n° 59 e 15 maggio 1997 n° 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni".

Attraverso questi provvedimenti si realizza un graduale trasferimento delle funzioni e dei poteri agli Enti territoriali. Tale processo avviene a due livelli: lo Stato trasmette funzioni alle Regioni, le quali, a loro volta, trasferiscono tutte quelle che non richiedono un esercizio unitario agli Enti locali (Comuni, Province e Comunità Montane).

Talvolta, infatti, lo Stato risulta "troppo grande" per essere in grado di proporre soluzioni idonee per ogni tipo di realtà. In particolare la realtà italiana è multiforme e presenta culture, tradizioni economiche e relazioni commerciali che seguono una stratificazione disomogenea addirittura da città a città. Per questo si è sentita la

necessità di valorizzare il ruolo svolto dagli Enti Locali, dando inizio ad un processo di decentramento amministrativo. La conoscenza del territorio, della propria cultura, delle proprie tradizioni di lavoro, fornirebbe alle Autonomie Locali quella naturale capacità di interpretare un ruolo che difficilmente altri Enti od organismi sarebbero in grado di svolgere, al fine di promuovere lo sviluppo dell'area.

La Legge n°142 del 1990 aveva, infatti, espressamente stabilito che tra le funzioni assegnate ai Comuni vi sono anche quelle relative allo sviluppo economico. Un obiettivo, questo, che inizia a prendere consistenza dopo l'approvazione della Legge n°59 del 1997, la quale ha delegato il Governo a conferire alle Regioni e agli Enti locali "*le funzioni relative alla cura degli interessi ed alla promozione delle rispettive comunità*", attraverso il sostegno e lo sviluppo delle imprese operanti nell'industria, nel commercio, nell'artigianato e nei servizi alla produzione.

L'ultimo comma della stessa Legge recita, inoltre, che la promozione dello sviluppo economico, nonché la valorizzazione dei sistemi produttivi sono interessi primari che Stato, Regioni ed Enti Locali assicurano nell'ambito delle rispettive competenze. In particolare un ruolo di primaria importanza può essere svolto dai Comuni, i quali, molto più di altre articolazioni periferiche, possono offrire un indirizzo bilanciato allo sviluppo (non solo economico) della città.

L'attuale processo di decentramento (denominato anche "federalismo a Costituzione invariata") si contraddistingue per due aspetti cruciali: la definizione delle competenze dei diversi Enti e i principi che devono essere seguiti nell'attuazione della riforma.

Per quanto riguarda il primo aspetto occorre sottolineare che la Legge n° 59 del 1997 rappresenta una vera e propria inversione di tendenza, in quanto essa procede al decentramento in modo opposto rispetto a quanto era stato fatto precedentemente: invece di definire le nuove funzioni assegnate alle Autonomie locali, essa elenca gli ambiti che rimangono di competenza dello Stato, sottintendendo che tutto il resto debba essere trasferito a livello periferico.

1.1.2 Competitività territoriale: l'origine e lo sviluppo del marketing territoriale.

La competitività territoriale è aumentata negli ultimi anni come risultato di notevoli cambiamenti nelle sfere istituzionali, economiche, ambientali, sociali e tecnologiche.

Nel nostro continente l'integrazione europea, insieme a fenomeni quali la globalizzazione e la terziarizzazione delle economie avanzate che comporta una crescente dematerializzazione delle attività produttive a favore dei servizi, nonché l'emergere di forme reticolari d'organizzazione aziendale, ha mutato i parametri su cui misurare la competitività a livello d'impresa, facendola dipendere sempre più dal contesto territoriale in cui essa è inserita.

Se è vero che l'apertura del mercato unico europeo con la sua moneta, l'Euro, ha agevolato gli scambi intracomunitari, facendo diventare l'Europa il nuovo "mercato domestico" di aziende e consumatori, è anche vero che la competizione globale, favorendo l'emergere di nuovi Paesi capaci d'offrire manodopera a basso costo, ha provocato fortissimi cambiamenti nella struttura industriale dei paesi occidentali con

pesanti ripercussioni sull'economia delle diverse regioni ed aree geografiche, in relazione alla loro maggiore o minore capacità competitiva.

Questo spiega come, l'impresa, non può più (o non sempre) essere considerata un'unità organizzativa autosufficiente, in grado di interpretare, valutare e far fronte al sempre più complesso scenario ambientale. E, dunque, la capacità di conoscere e soddisfare la domanda presente, di stimare quella futura, di consumatori, famiglie e istituzioni, non costituisce più un'adeguata garanzia di sopravvivenza.

Ne consegue, che, man mano che i confini territoriali si dissolvono, e le attività produttive si dematerializzano, le imprese hanno la possibilità di "scegliere" periodicamente il territorio in cui localizzarsi. Ed esse, in genere, vi permangono solo se questo è costantemente in grado di erogare un'offerta infrastrutturale, tecnologica, scientifica, umana ed ambientale di buona qualità.

Ciò implica che, dal lato delle imprese, la capacità di conseguire obiettivi reddituali e di sviluppo dimensionale, diventa sempre più funzione diretta delle risorse naturali, umane ed ambientali possedute dai territori in cui esse sono localizzate.

Dal lato dei territori, l'emergere di questi fenomeni, provoca un duplice effetto:

- un aumento dell'interdipendenza tra imprese e territori,
- una crescente concorrenza che si sta progressivamente spostando dalle prime in direzione dei secondi.

Il risultato, è un'inversione nel processo decisionale che affida ai territori in qualità di "decisori" ed "influenzatori", il compito di pianificare uno sviluppo territoriale sostenibile, che consenta, via via, di individuare la tipologia di investimenti da attrarre.

Ecco che, oggi, i diversi luoghi per essere competitivi ed assicurare il benessere dei propri cittadini devono:

- ✳ facilitare l'accesso alle imprese;
- ✳ promuovere l'immagine dell'area;
- ✳ attrarre visitatori, turisti o residenti;
- ✳ effettuare investimenti per creare o potenziare le infrastrutture;
- ✳ favorire la conoscenza di norme sull'utilizzo territoriale ed ambientale;
- ✳ attuare politiche che consentano di ridurre i tassi di disoccupazione;
- ✳ attuare una redistribuzione ottimale delle entrate.

Il tutto deve essere attentamente valutato, pianificato e "visualizzato" in una serie di programmi e modelli di progettazione che tengano più o meno conto delle variabili distintive ed identificative, dei punti di forza e di debolezza delle aree di riferimento e, soprattutto, delle possibili conseguenze che l'applicazione dei suddetti progetti determina, tanto nel breve quanto nel lungo periodo.

Ne deriva che i luoghi sono catalogati e valutati in ogni possibile dimensione:

- il luogo migliore in cui fare business;
- il posto più bello dove trascorrere le vacanze;
- la città più adatta in cui far crescere i propri figli.

Questa "lotta" per una posizione competitiva tra le varie aree geografiche rende il territorio un prodotto, un insieme di risorse ed attributi che vanno adeguatamente catalogate e promosse: ecco che adottare la metafora del "**territorio come**

impresa¹ diventa quasi immediato anche se non esaustivo, in quanto, in linea con quanto scrive Kotler “...i luoghi sono più che “budget and business [...]. Essi sono gente, cultura, eredità storiche, risorse fisiche ed opportunità [...]. I luoghi sono “prodotti” in continua trasformazione ed evoluzione, non sono singoli beni che possono essere isolati, confezionati e venduti al migliore offerente; senza tener conto, poi, che sono spesso teatro di conflitti sociali, e che non sempre lo sviluppo economico comporta un’equa redistribuzione dei vantaggi che ne derivano.”²

Il marketing territoriale, in questo senso, diventa un valido strumento d’aiuto. La sua corretta applicazione da parte dei *policy-makers* territoriali, implica un’attenzione meticolosa al territorio ed alle risorse ambientali, economiche ed umane da esso possedute.

Il punto da cui si parte, è, infatti, l’attenzione al “cliente” ed ai suoi bisogni. Sono questi i fattori chiave, sulla base dei quali, si procede a costruire quelle strategie che, negli anni, risulteranno vincenti.

L’odierna applicazione della metodologia del marketing territoriale, è il risultato di un lungo processo che ha subito una notevole evoluzione nel corso del tempo. I *policy-makers*, infatti, hanno contribuito, in diversi modi, ed a diversi livelli alla promozione ed allo sviluppo territoriale, ogni approccio ha utilizzato una propria filosofia, che ha condotto all’applicazione di una specifica strategia.

Sotto il profilo spaziale, la patria del marketing territoriale ed urbano può essere individuata negli U.S.A., dove la competizione fra le città è un fenomeno che risale al periodo della colonizzazione, allorquando le città localizzate lungo la costa orientale erano contese dagli europei giunti nel nuovo continente, e proseguì nei secoli.

Utilizzando una distinzione proposta da J. T. Bailey, con riferimento agli Stati Uniti, è possibile individuare tre stadi di sviluppo³:

✳ Il **primo stadio**, identificato col termine di “**Inseguimento alle ciminiere**”, risale al 1930, allorquando, la realizzazione di una serie di strategie messe in atto dagli stati del Sud degli U.S.A., tendenti ad attrarre *business*, industrie ed investimenti dal Nord promuovendo il loro “miglior clima d’affari”. La strategia usata si è esplicitata nella promozione dei bassi costi di produzione, basso prezzo della terra, ottenimento di sussidi governativi, nonché, ridotta imposizione fiscale⁴. I *target groups* di riferimento, in questa fase erano i ricchi acquirenti, dei quali sono stati individuati i bisogni, e per i quali sono stati “confezionati” appositi pacchetti localizzativi contenenti vari incentivi, fino a curarne la diffusione e la vendita. La crescita sfrenata dei primidecenni ha avuto come conseguenza (negli anni 70’) un’incontrollata offerta di manodopera, con conseguente rallentamento dello sviluppo economico statunitense e crescente disoccupazione.

✳ Negli anni settanta/ottanta si passa al **secondo stadio**. E’ questa l’era del “**Target Marketing**”: cambiano gli obiettivi, le metodologie ed i fondamenti logici del marketing territoriale. L’unico obiettivo di attrarre imprese si evolve nel molteplice scopo di attuare una promozione nelle esportazioni, negli investimenti esteri, nel settore turistico, nelle forniture di servizi alle imprese esistenti, nel miglioramento

¹ Per una migliore comprensione della metafora si rimanda alla seconda parte del Capitolo 1.

² Kotler P., (1993), *Marketing places*, The Free Press, New York, p.2.

³ Kotler (1993), op. cit.

⁴ In realtà di stadi analoghi è possibile riscontrarne a centinaia o a migliaia nella storia dell’uomo. Intere nazioni o specifiche aree geografiche sono sempre state promosse puntando innanzitutto sul pricing, e quindi sul costo della terra e sugli incentivi fiscali; in altri casi anche sulla leva dei sussidi.

delle infrastrutture fisiche. Diviene necessario imparare a segmentare clienti e “venditori” e ad indirizzare i servizi offerti dal territorio a specifici clienti individuati sulla base di ricerche ed analisi, effettuate ad hoc. Il tutto, si concretizza in una logica di partnership, tra il settore pubblico e quello privato, con conseguenti miglioramenti dell’economia statunitense. La strategia principale, consiste nel passare da un approccio di tipo mass marketing, relativo alla messa in vendita di prodotti diversi, ad una di tipo *specialized-marketing*, volta ad individuare una relazione funzionale tra prodotti e bisogni dei clienti.

☀ Gli anni 90’, infine, rappresentano il **terzo stadio**, quello dello “**Sviluppo del prodotto ed individuazione delle nicchie competitive**” (Product Development and Competitive Niche). Città, province, regioni ma anche singole aree naturali, industriali o urbane, cercano di individuare le proprie caratteristiche distintive si’ da creare, o enfatizzare, ciò che costituisce uno specifico vantaggio competitivo per i *policy-makers* del territorio.

L’odierno marketing territoriale, consiste nello sviluppare prodotti e servizi che creino valore per i *target-customers*, nell’investire in portafogli di attività diversificate, nel creare infrastrutture di supporto alle imprese, realizzando un sempre più intenso partenariato tra privati e istituzioni, coinvolgendo nelle scelte i cittadini.

Parallelamente a quanto accade nella più generale filosofia del marketing *management*, si pone l’enfasi sull’importanza di garantire, nel lungo termine, una miglior qualità della vita ai cittadini-clienti: questo significa effettuare adeguate scelte di tutela e salvaguardia ambientale; significa non più, di rivitalizzazione dei centri urbani e recupero delle aree depresse, mediante la realizzazione di Piani di riuso urbanistico. Alle attività economiche innovative, poi, i *place-sellers* (intesi nei termini di “venditori territoriali”) affiancano numerose azioni volte a mantenere i tessuti produttivi già consolidati.

Figura 1.1 - La nascita e l’evoluzione del marketing territoriale.

PERIODO STORICO	DENOMINAZIONE	TIPO DI STRATEGIA FORMULATA	EVOLUZIONE DEL RUOLO MARKETING TERRITORIALE
Anni '30	Inseguimento delle ciminiere	Strategie messe in atto dagli Stati del Sud degli USA, volte ad attrarre investimenti del Nord del Paese	Mass-marketing
Anni '70-'80	Target-marketing	Ogni azione è mirata all'attrazione di una specifica area target: turismo, esportazioni, erogazione di servizi alle imprese, realizzazione d'infrastrutture	Specialized-marketing
Anni 90	Sviluppo del prodotto ed individuazione di nicchie competitive	Città, Province, Regioni, individuano la loro caratteristica distintiva e sviluppano prodotti e servizi che assumono significato per il singolo investitore	Marketing di nicchia

Il percorso suindicato, risulta identificativo di quanto accaduto in America, pur, tuttavia, resta valido nei contenuti ed applicabile nel nostro continente, dove, fino agli anni 80' il marketing territoriale è stato inteso esclusivamente come pubblicità dell'area.

E' solo ai nostri giorni che esso assume una configurazione autonoma, mediante la conscia applicazione degli approcci del marketing management da parte delle nascenti agenzie di pianificazione pubblica. Nasce, insomma, una filosofia di *place management*.

1.2 MARKETING TERRITORIALE: UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA

1.2.1 La questione terminologica

Relativamente al tema del marketing territoriale è possibile effettuare una riflessione che in prima analisi potrà apparire banale ma che, al contrario, costituisce una questione di fondo, che non a caso ha interessato l'unanimità degli studiosi in materia.

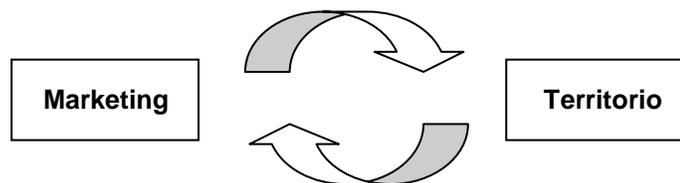
Come sostiene Sicca *"...appare evidente che il marketing territoriale è qualcosa di ben più complesso di quanto possa a prima vista sembrare e che certamente non si esaurisce e limita alla comunicazione e promozione dei territori..."*⁵.

"Marketing territoriale" significa marketing applicato al territorio. Talvolta, tuttavia, in accordo con Paddison, può sembrare che il marketing territoriale *"...sia poco più che una nuova terminologia per un set di tecniche che sono rimaste sostanzialmente immutate..."*⁶.

Al contrario, come indicano Krantz e Schätzl *"...la disciplina di marketing ha molto più da offrire che non solo un nuovo nome per ciò che da sempre si chiama politica di sviluppo urbano..."*⁷.

La problematica terminologica costituisce, pertanto, la base di partenza su cui costruire un impianto disciplinare e gestionale. D'altra parte, l'etichetta "marketing territoriale" comprende e racchiude in sé due concetti, "marketing" e "territorio", ciascuno dei quali presenta una propria tipicità (cr. Figura 1.2).

Figura 1.2 - Marketing e territorio: quale relazione?



⁵ Sicca, L., (2000), **Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio**, in Bellini N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.

⁶ Paddison, R., (1993), City marketing, image reconstruction and urban regeneration, in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2.

⁷ Krantz, M., e Schätzl, L., (1997) **Marketing the city**, in Jensen-Butler C., Shachar A., van Weesep J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.

Sinteticamente, per il momento basti considerare che, agli estremi, il marketing oscilla tra il concetto di tecnologia e quello di teoria mentre il territorio tra una propria dimensione ontologica e l'assimilazione all'impresa.

Discutere, quindi, la locuzione sinergica che deriva dall'affiancamento di due termini rispettivamente carichi di significati peculiari è una questione di metodo da non sottovalutare.

In primis, si sottolinea che l'assunzione di base da cui partire, affrontando il tema del marketing territoriale, consiste indubbiamente nell'accettazione che i principi, le metodologie e le finalità di marketing non siano univocamente applicabili all'impresa *profit oriented*, dove la disciplina nasce, ma possano essere estese dal punto di vista epistemologico a qualsivoglia organizzazione, genericamente definita, che interagisca con un pubblico di riferimento. Sostiene efficacemente Mele, a tal proposito: "...l'impresa che si ispira al marketing considera il mercato e i suoi problemi quali aspetti fondamentali di tutte valutazioni e decisioni; [...] se la questione fondamentale per l'utilizzazione del marketing risiede nell'esistenza di un mercato obiettivo di riferimento e di una relazione di scambio non necessariamente su base esclusivamente monetaria, non si vede quale sostanziale differenza si possa fare quando il compito delle organizzazioni di produzione, di servizi, ecc. è quello di soddisfare esigenze [...]. Va configurandosi una ipotesi di «marketing» come corpo disciplinare unico, valido per tutte le organizzazioni ed in cui il profilo gestionale e l'orientamento strategico non presentano sostanziali differenze, tali da escluderne una diffusa applicabilità..."⁸

Nel tempo sono, così, derivati numerosi filoni disciplinari, quali il marketing sociale, il marketing delle organizzazioni no-profit, il marketing pubblico, il marketing artistico, ed il marketing territoriale.

Si giunge a parlare di marketing territoriale, infatti, perché il territorio attua dinamiche di scambio nei confronti della propria utenza attuale e potenziale, e, in qualità di "bene pubblico", non orientato al profitto, non avrà un esclusivo obiettivo di sviluppo economico, ma sosterrà anche una più ampia e composita finalità di creazione di valore pubblico e di innalzamento della qualità della vita per la popolazione residente.

Il tema dell'applicabilità del marketing al governo delle città è affrontato anche da Krantz e Schätzl, secondo i quali è possibile giustificare tale estensione in virtù di due ragioni. I processi di scambio tra organizzazioni, sia nel settore privato sia nel settore pubblico, quale quello urbano e territoriale, sono molto simili (**tesi dell'analogia**); inoltre, obiettivi di penetrazione del mercato e persuasione dei partner dello scambio stesso risultano più efficienti se perseguiti attraverso il marketing (**tesi dell'efficienza**).

Ferme restando l'estensione e l'applicabilità del marketing a molteplici ambiti, la trasposizione della disciplina da contesti *profit* a *no-profit oriented* non può essere, tuttavia, acritica. Il tema del "quale marketing" si affermi e sia funzionale al singolo ambito applicativo in cui la disciplina si diffonde via via, risulta essere strumentale all'analisi in oggetto, proprio perché il contesto territoriale appare tra i più complessi. L'esperienza internazionale ha, infatti, evidenziato l'emergere di molte distorsioni in

⁸ Mele, R., (1993), *Strategie e politiche di marketing nelle imprese di pubblici servizi*, Cedam, Padova.

sede applicativa; al marketing si deve, quindi, ricorrere avendo chiara consapevolezza dei limiti ad esso connessi.

Secondo Texier, infatti, la “...trasposizione diretta dei concetti di marketing tradizionale al marketing delle città - come alcuni autori hanno provato a fare – dà dei risultati ancora limitati e insoddisfacenti..”⁹.

Come spesso accade al momento dell'apparizione di una nuova idea, si manifestano posizioni estreme, Dematteis¹⁰ arriva addirittura a sostenere, nel caso di un territorio cittadino, che l'espressione marketing urbano è una «contraddizione in termini», in quanto il connesso valore intrinseco è determinato dalla sommatoria di vantaggi indivisibili, non vendibili e difficilmente adattabili alla domanda.

Analogamente, anche Golfetto sostiene che la scelta di applicare a contesti territoriali strumenti tipici del marketing tradizionalmente riferiti alle imprese “...appare lastricata di non poche difficoltà. Il problema si configura non tanto come mancanza di competenze dei responsabili [...] quanto come problema generale, di nascita di una disciplina, rispetto alla quale l'impianto teorico pare ancora in parte da costruire...”¹¹.

Sforzi ritiene che l'ambiguità che contraddistingue il concetto di marketing territoriale è dovuto al fatto che esso esprime “...un'idea complessa, difficile da focalizzare, in cui la teoria di base vive ancora una fase rudimentale e, specialmente quando deve essere messa in pratica, si trova ancora nello stadio dell'infanzia...”¹².

In questa prospettiva, Corsico afferma come la questione del linguaggio non sia secondaria: passando da un campo disciplinare puramente “imprenditoriale” al territorio, infatti, si sostiene che sia necessaria una «traduzione dei linguaggi», che implica una “...trasposizione, un adattamento di un insieme di idee da un sistema di riferimento concettuale a un altro...”¹³. L'autore si colloca sulla linea, peraltro, di quanto sostenuto da Ashworth e Voogd, secondo i quali non si deve importare un repertorio di tecniche da altre discipline *sic et simpliciter*, ma chiedere alle stesse, ed *in primis* al marketing, di contribuire in qualità di “...nuovo paradigma che struttura il modo in cui il complesso funzionamento di una città è guardato...”¹⁴.

Lo stesso Corsico nota che l'espressione marketing urbano o territoriale potrebbe di fatto celare tre differenti metafore, dalle implicazioni assai diverse. Essa può essere infatti intesa quale: **marketing nella città**, dove la città è intesa come mercato in cui si svolge un sistema di scambi;

☀ **marketing della città**, dove la città si qualifica come merce, termine dell'azione di marketing e oggetto dello scambio;

☀ **marketing fatto dalla città**, dove la città si caratterizza come impresa ovvero svolge attivamente azioni di marketing.

⁹ Texier, L., (1999) *Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial: produit de ville et offre de territoire*, in *Revue de Economie Regional et Urbaine*, 5.

¹⁰ Dematteis, G., (1994) **Il marketing urbano: cooperare per competere**, in Ave e Corsico F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino.

¹¹ Golfetto, F., (2000), **Problemi aperti per il marketing delle città**, in Valdani E e Ancarani F, Valdani., (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.

¹² Sforzi, F., (1994), *City marketing and local development*, in Ave e Corsico, *op. cit.*

¹³ Corsico, F., (1994), *Marketing urbano, uno strumento per le città e le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica*, in Ave e Corsico, *op. cit.*

¹⁴ Ashworth G. J., e Voogd, H., (1988), *Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications*, in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1.

Nessuna delle tre metafore sembra da sola esaurire la complessità della problematica, ma evidenzia le sovrapposizioni evocate da un'espressione quale "marketing territoriale", che non vanta al momento un consolidato costruito e una base empirica pregnante.

Di fatto la letteratura italiana ha optato, pur evidenziandone i limiti e le cautele, per la terza metafora, sostenendo l'applicabilità del marketing al territorio in virtù dell'assimilazione delle dinamiche territoriali a quelle d'impresa. La metafora del "**territorio come impresa**" ha così conosciuto nel nostro paese una vasto consenso e ampia diffusione¹⁵.

Su tale metafora si è costruito l'impianto teorico ed operativo di riferimento del marketing territoriale, determinatosi così non tanto riferendosi al concetto di mercato e alle problematiche citate in precedenza circa la possibilità di estendere la disciplina del marketing ad altri campi diversi da quelli dell'impresa, ma in virtù della metafora "**territorio come impresa**".

Ora, il ricorso alla suddetta metafora appare contrastare o comunque non contemplare le specificità del territorio. Inoltre, se si colloca il marketing territoriale, e non potrebbe essere altrimenti, nell'area del *no-profit*, una simile metafora non appare esaustiva. Inoltre, dal momento in cui esiste un mercato del territorio in cui l'applicazione del marketing è pienamente legittimata, l'assimilazione del territorio all'impresa rischia di non tenere in debito conto le specificità delle dinamiche di scambio poste in essere dal territorio. A tal proposito, più fine appare la considerazione di Van den Berg¹⁶ secondo cui "*..a city should be managed as a business enterprise...*", dove l'orientamento al mercato costituisce un riferimento indispensabile.

Come verrà illustrato nel prosieguo, oggi i territori vivono una fase di profonda trasformazione e necessitano, pertanto, di una politica di gestione appropriata, in grado di valorizzarne le specificità. Tuttavia, sostengono Van den Berg e Van der Meer¹⁷, il marketing strategico territoriale non può essere paragonato a quello realizzato dalle grandi imprese: gestire una città o un territorio come un'impresa, precisano, richiede un approccio differente. Infatti, il concetto di imprenditorialità è estraneo alle pubbliche Amministrazioni fondate, invece, su una cultura di tipo gerarchica e burocratica, la pluralità e diversità dei servizi erogati sul mercato territoriale è ben più complessa rispetto a quelle di una singola impresa, esiste l'impossibilità di isolare alcuni prodotti territoriali dal loro ambiente fisico, vi sono le problematiche legate alla proprietà e all'uso dei beni pubblici.

In sintesi, il contributo arrecato da discipline di matrice aziendale e manageriale, quali il marketing, alla gestione e al governo del territorio si rivela indubbiamente significativo ed anche necessario, ma allo stesso tempo deve tenere conto delle specificità intrinseche che connotano nuovi ambiti di applicazione.

"Marketing territoriale", concludendo, è un'espressione pienamente legittima e capace di notevole fertilizzazione in sede sia accademica sia gestionale, in quanto ogni territorio è interessato da dinamiche di scambio. Tuttavia, come indicato dalla

¹⁵ Al riguardo si vedano Camagni R. P., (1994) *Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea*, in *Impresa e Stato*, n. 27, Caroli, M. G., (1999), *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, Valdani e Ancarani (2000), op. cit., Latusi S., (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.

¹⁶ Van den Berg, L. (1990), *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4.

¹⁷ Van den Berg, L., e Van der Meer, J., (1994), *Urban marketing in the Netherlands. An overview of its results*, in *Ave e Corsico*, op. cit.

prudenza manifestata dagli autori nel discutere la relazione marketing-territorio, è necessario tener conto di alcune considerazioni di partenza, tra cui il focus sulle peculiarità territoriali, il superamento della mera trasposizione dei concetti e delle prassi dall'impresa al territorio, l'individuazione del "quale" marketing sia effettivamente adeguato al governo del territorio.

1.2.2 Marketing territoriale: la definizione

Dopo aver riflettuto sulla questione terminologica relativa al marketing territoriale, si intende ora proporre una tabella sinottica delle principali definizioni che gli autori hanno negli anni attribuito al marketing territoriale, in modo da illustrare il concetto di marketing territoriale diffuso in letteratura. Si puntualizza che nelle singole definizioni la scala territoriale di riferimento spesso varia, ovvero in talune accezioni si fa riferimento ad un contesto urbano, mentre altre volte ad aree geografiche più vaste. La scala, ai fini presenti, non è tuttavia una variabile rilevante, ma si ritiene che il marketing della città sia un caso particolare del marketing territoriale: il city marketing considera, infatti, come area di applicazione il territorio compreso nei confini amministrativi di un Comune. La tabella seguente (cfr. Figura 1.3) intende evidenziare se in letteratura prevalgono o meno definizioni che prevedono:

- ◆ il riferimento alla prassi o alla disciplina di marketing, in quanto nel precedente paragrafo è emerso come sia problematica la trasposizione dei principi e delle pratiche di marketing in sede territoriale;
- ◆ il concetto di mercato, in modo esplicito o implicito, al fine di verificare il riconoscimento delle relazioni di scambio, in virtù del quale è possibile applicare il marketing, come emerso sempre nel paragrafo precedente;
- ◆ gli obiettivi, di carattere economico e/o sociale, per decifrare e chiarire meglio i propositi del marketing territoriale, al di là della metafora impresa-territorio.

Figura 1.3 - "Marketing territoriale": definizioni a confronto

AUTORE ANNO	DEFINIZIONE	MARKETING		MERCATO		OBIETTIVI	
		Disciplina	Prassi	Esplicito	Implicito	Economici	Sociali
Ashworth e Voodg (1998)	City marketing various ways in which cities can improve their competitive position in a market (...) City marketing can be described as a process whereby urban activities are possible related to the demands of targeted customers so as to maximize the efficient social and economic functioning of the area concerned in accordance with whatever goals have been established. This idea can be applied at many spatial scales and this city marketing can be viewed as a part of broader geographical marketing alongside regional or even national marketing.	si	si	si		si	si
Van der Meer (1990)	City marketing can be described as the set of activities intended to optimize the turning between the supply of urban functions and the demand from inhabitants, companies, tourists and other visitors.		si	si			
Texier e Valla (1992)	Les actions individuelles ou collectives pour attirer des activités nouvelles sur son territoire, favoriser le développement des entreprises exerçant localement leur activité, et promouvoir globalement une image favorable.		si		si	si	

AUTORE ANNO	DEFINIZIONE	MARKETING		MERCATO		OBIETTIVI	
		Disciplina	Prassi	Esplicito	Implicito	Economici	Sociali
Kotler, Haider, Rein (1993)	Strategic marketing calls for designing a community to satisfy the needs of its key constituencies. Place marketing succeed when stakeholders, such as citizens, workers, and business firm derive satisfaction from their community, and when visitors new businesses and investors find expectations met (...) Place marketing means designing a place to satisfy the needs of its target markets.		si	si		si	si
Gold e Ward (1994)	Place promotion is the conscious use of publicity and marketing to communicate selective images of specific geographical localities or arenas to a target audience.		si		si		
Van Den Berg, Bramezza e Van Der Meer (1994)	Il marketing della città è l'analisi, pianificazione e implementazione di programmi che mirano a creare, costruire, mantenere rapporti e scambi vantaggiosi con i mercati relativi al fine di raggiungere obiettivi organizzativi.		si	si			
Casella (1997)	Si occupa dell'analisi, della pianificazione, della messa in opera e del controllo dei programmi concepiti dall'autorità pubblica di management urbano e dagli organismi che da essa dipendono ... per rispondere al meglio alle aspettative delle persone e delle attività della città e del suo territorio e migliorare la qualità e la competitività globale della città nel suo ambiente concorrenziale.		si	si		si	si
Storlazzi (1997)	La capacità gestionale o addirittura imprenditoriale del sistema pubblico che opera per lo sviluppo di un certo contesto viene a realizzarsi secondo un approccio che si definisce di marketing territoriale.		si			si	si
Valdani e Jarach (1998)	Disciplina cui compete l'analisi, la pianificazione e l'implementazione di piani che hanno la finalità di creare, costruire e mantenere rapporti vantaggiosi con i mercati per il raggiungimento obiettivi politico-organizzativi di interesse, quali l'incremento della popolazione produttiva e l'arricchimento e miglioramento delle condizioni di vita della popolazione residente o migrante.	si	si	si		si	si
Cercola (1999)	Un processo finalizzato alla creazione di valore per una collettività composta dall'insieme di individui che fruiscono di un territorio predeterminato nei suoi confini.	si			si	si	si
Paoli (1999)	Tutte quelle attività che, esercitate su uno specifico spazio geografico, possono rendere un'area attrattiva per un prescelto gruppo di investitori logistico-industriali, sui bisogni percepiti del quale (o dei quali) si attua il disegno delle caratteristiche dell'area stessa.		si	si		si	
Varaldo, Caroli (1999)	Il marketing del territorio fornisce gli strumenti concettuali ed operativi per collegare l'offerta del territorio e alla sua domanda.	si	si	si			
Caroli (1999)	Il marketing del territorio è una funzione che contribuisce allo sviluppo equilibrato dell'area, attraverso l'ideazione e l'attuazione di un'interpretazione delle caratteristiche in chiave di offerta che soddisfa segmenti identificati di domanda attuale e potenziale: questa soddisfazione è realizzata attraverso la creazione di un valore meno positivo. sul piano strategico, il marketing del territorio è un'intelligenza d'integrazione e di fertilizzazione.	si	si	si		si	si
Cidrais (2001)	Análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de un territorio, de modo mais ou menos concentrado e institucionalizado, que visa, por un lado, responder as necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de una cidade (e o territorio adiacente) no seu ambiente concorrencial.		si	si		si	si
Vesci (2001)	Il marketing territoriale piuttosto che costituire quell'attrattività volta all'attrazione degli investimenti su una determinata area, rappresenterebbe quel processo relazionale, strategico ed operativo attuato da un Ente territoriale, un'agenzia a capitale pubblico, ecc singolarmente intesi o, in accordo fra loro e, nell'ipotesi di emersione del sistema vitale, con l'ausilio dell'azione consonante e (e/o risonante) degli altri agenti sul territorio, finalizzato ad indurre uno sviluppo ordinato, coordinato e coerente di un'area predeterminata.		si		si	si	si
Latusi (2002)	Il marketing territoriale è basato sulla applicazione dei concetti e degli strumenti operativi di una funzione aziendale in un riferimento particolare, costituito da un'area geografica.	si	si				
Petruzzelli (2002)	Le tecniche proprie del marketing con i dovuti adeguamenti alle specificità del territorio intervengono quali strumenti di competizione, al fine di gestire con un approccio integrato la problematica dell'attuazione delle risorse scarse e della loro riproducibilità.		si			si	

Come indica la Figura 1.3 in letteratura prevale il concetto di marketing territoriale come insieme di strumenti aziendali traslati dall'impresa a contesti geografici, al fine di raggiungere obiettivi di sviluppo locale attraverso l'attrazione di investimenti e/o turisti e la massimizzazione del benessere attraverso la soddisfazione degli utenti attuali. Al contrario, solo in rari casi il marketing territoriale viene considerato una disciplina.

Elemento comune è, invece, il riferimento al concetto di mercato, spesso indicato in modo esplicito.

Come accennato, la maggior parte delle definizioni comprende le finalità cui è chiamato il marketing territoriale. Con maggior dettaglio, Caroli¹⁸ indica che nell'ambito di un più generale obiettivo di sviluppo sostenibile, il marketing territoriale è finalizzato a promuovere la competitività economica di un'area geografica, contemplando i vincoli mossi da altri obiettivi, quali l'equilibrio e la coesione sociale unitamente alla sostenibilità ambientale.

Secondo Caroli gli obiettivi sociali indicati in letteratura *a latere* di quelli economici sono difficilmente perseguibili attraverso una strategia di marketing, essendo questa in ogni caso di matrice aziendale e costituirebbero piuttosto dei vincoli all'azione di marketing territoriale medesima.

La critica mossa non appare del tutto condivisibile in quanto anche la sola attrazione di investimenti d'impresa su un territorio deve necessariamente contemperare, specie se manifatturiera, le implicazioni a livello non solo urbanistico ma soprattutto sociale, che da essa derivano.

Tuttavia, considerando come nelle definizioni citate gli obiettivi economici e sociali siano entrambi presenti, fatta eccezione per pochi casi, la metafora del "territorio come impresa" denota ancora qualche perplessità; sebbene infatti si vada affermando l'idea che l'obiettivo del profitto sia sostituito dalla creazione di valore¹⁹, la ricerca di benessere sociale e di sviluppo sostenibile rimangono obiettivi che esulano dalla dimensione strettamente imprenditoriale.

Dopo aver presentato lo sforzo definitorio che la dottrina ha proposto, è ora possibile completare l'analisi ricordando che il marketing territoriale non deve essere confuso con altre apparentemente simili politiche di governo del territorio, al fine di evitare che si pensi al "marketing territoriale come un vino vecchio in botti nuove"²⁰.

Per lo specifico caso italiano, lo stesso Caroli propone un'indicazione di azioni potenzialmente assimilabili al marketing territoriale, le quali viceversa presentano metodi ed obiettivi sensibilmente diversi (cfr. Figura 1.4).

Esaminando la Figura 1.4, si ricava che la **prima affermazione** non appare condivisibile nel caso del marketing territoriale in quanto le politiche di sviluppo locale hanno una portata molto ampia, non solo sull'assetto economico di un territorio e, secondariamente, coinvolgono un insieme composito e diversificato di strumenti. Tali politiche incidono anche sulle condizioni strutturali del territorio, considerate spesso, invece, una variabile data, esogena per il marketing territoriale.

Analogamente, il marketing territoriale non può certo essere sovrapposto alla pianificazione urbanistica, avendo entrambi rispettivamente funzioni assai diverse.

¹⁸ Caroli, M. G., (1999), op.cit.

¹⁹ Porter, M. E., (1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.

²⁰ Krantz, M., e Schätzl, L., (1997), op. ct.,

Figura 1.4 - Cosa non è il marketing territoriale

Un nuovo modo di chiamare la politica di sviluppo locale
Una modalità moderna per realizzare la pianificazione degli spazi nelle aree urbane
La funzione che si occupa della vendita del patrimonio pubblico che il governo locale vuole privatizzare
L'insieme delle misure per rafforzare la competitività anche internazionale delle imprese collocate nel territorio
L'insieme delle misure per attrarre gli investimenti produttivi di soggetti esterni al territorio

In entrambi i casi suddetti, il marketing territoriale svolge un ruolo complementare alle stesse politiche locali ed urbanistiche, configurandosi come importante contributo metodologico da tenere in considerazione: esso consente di introdurre il punto di riferimento rappresentato dai bisogni e dalle aspettative della domanda territoriale e di ampliare, così, la visuale di simili politiche.

Circa il **terzo punto**, si ritiene che sarebbe senz'altro riduttivo intendere il marketing del territorio come funzione di vendita o commerciale, ruolo che, peraltro, non ricopre nemmeno nelle imprese.

In relazione al sostegno ad un sistema locale di imprese, il rischio maggiore è rappresentato dal fatto che non venga rafforzato un territorio bensì uno specifico gruppo di imprese, limitando il raggio d'azione e gli effetti ricercati del marketing territoriale medesimo. Secondariamente, il marketing territoriale potrebbe scemare semplicemente in una mera funzione di erogazione di servizi all'internazionalizzazione delle imprese, cui, invece, sono deputati altri specifici enti.

Infine, circa l'**ultima affermazione** si rileva che l'obiettivo di attrazione di investimenti non è esauriente ed esclusivo, in quanto le finalità cui è chiamato il marketing territoriale vanno ben oltre al solo incremento di insediamenti industriali dall'esterno. Come nota lo stesso Caroli, infatti, l'aumento di coloro che si localizzano in un'area non è l'unico indice del miglioramento competitivo a livello territoriale; inoltre, l'attrazione è comunque strumentale a finalità superiori mosse dagli *stakeholders* nel loro complesso, che potrebbero sostenere altre linee e modalità di sviluppo locale. L'azione di attrazione di investimenti sul territorio necessariamente segue una ridefinizione quali-quantitativa dell'offerta territoriale locale, dovendo, quindi, prima il marketing territoriale perseguire obiettivi di carattere interno; in chiave relazionale, l'attrazione di investimenti, infine, rappresenta solo l'avvio di un'azione strategica di marketing territoriale, che, invece, su di un arco di tempo pluriennale e a vari livelli di *governance* vedrà l'implementazione di ulteriori e continui interventi di mantenimento e di ottimizzazione delle relazioni a livello di sistema locale.

1.2.3 Marketing territoriale: i riferimenti teorici

Come abbiamo precedentemente evidenziato, in dottrina, la metafora del “territorio come impresa” ha consentito di estendere il marketing al territorio. Tale similitudine tra le condotte d’impresa e quelle dei territori ha avviato una trasposizione di contenuti e di pratiche manageriali, determinando tuttavia una scarsa attenzione in ambito scientifico allo sviluppo di una autonomia disciplinare propria del marketing territoriale.

In particolare, il *background* teorico di riferimento è stato individuato in altri filoni di ricerca del marketing quali:

- il marketing delle organizzazioni *no-profit*;
- il marketing industriale;
- il marketing dei servizi;
- il marketing sociale;
- il marketing relazionale;
- il concetto di *marketable image*.

Al **marketing delle organizzazioni no-profi** si ricorre vista la natura degli obiettivi di un territorio, naturalmente estranei, come già indicato in precedenza, alla massimizzazione del profitto. Tali obiettivi, laddove sono finalizzati al benessere diffuso di un’area geografica, rientrano nell’ambito disciplinare del marketing sociale; in particolare, il marketing sociale si propone di indurre nel *target* lo sviluppo di attitudini e comportamenti etici e di rilevanza collettiva nel lungo termine.

Il **marketing industriale** costituisce un ulteriore riferimento teorico: l’attrazione di investitori prevede, infatti, il ricorso a strategie e politiche tipiche del mercato *business to business*. La scelta di localizzazione è infatti frutto di decisioni tipiche del comportamento d’acquisto dell’acquirente industriale: il prodotto è complesso e di elevato valore, la decisione è spesso irreversibile, c’è elevata interdipendenza tra i contraenti nel corso del processo negoziale, spesso di lungo periodo.

Il **marketing dei servizi** è un’utile radice teorica, laddove l’obiettivo sia rappresentato dalla gestione dei servizi di pubblica utilità per i cittadini e per i turisti; tale filone si giustifica anche a seguito della diffusione delle agenzie di sviluppo locale, quale massima espressione di organismi dediti al servizio alle imprese da attrarre e/o insediare in una località.

Un filone che appare particolarmente fertile è costituito dal **marketing relazionale**, vero e proprio paradigma di marketing. La dimensione relazionale nel caso del territorio assume una rilevanza elevata, anzi ne costituisce punto di forza e vantaggio competitivo. L’offerta territoriale ha, infatti, natura sistemica: il valore territoriale o capitale sociale territoriale risulta dalla sommatoria di *asset* tangibili ed intangibili, di componenti ambientali, infrastrutturali ed antropiche, tra loro interdipendenti e pertinenti a differenti *stakeholders* ed attori locali. L’individuazione e la gestione di simili relazioni costituisce, quindi, la sfida principale cui il marketing del territorio è chiamato.

Ora, come si è visto, la riconduzione del marketing territoriale a filoni di marketing già consolidati a livello di comunità accademica, se da un lato ha sicuramente il privilegio di inquadrare il marketing territoriale all’interno della più ampia famiglia del marketing, al fine di conferire al marketing territoriale stesso autorevolezza e legittimazione scientifica, dall’altro sembra voler eludere lo sforzo scientifico relativo

alla definizione di un impianto concettuale di esclusiva pertinenza del marketing territoriale. Appare dominare, infatti, la ricerca di connessioni con riferimenti teorici consolidati, piuttosto che l'indagine e la descrizione di ciò che differenzia e qualifica lo studio -e di conseguenza- la tipologia di strumenti di marketing richiesti dal territorio ed efficaci per lo stesso.

A seconda della concezione di territorio e/o del *target* con cui lo stesso interagisce, il riferimento concettuale al marketing varia. Ad esempio, se il territorio è come un'impresa e intrattiene relazioni con potenziali investitori, si userà il marketing industriale; se il territorio è ritenuto organizzazione non orientata al profitto, si ricorrerà al marketing *no-profit*; se il territorio è considerato entità relazionale, si farà riferimento al marketing relazionale. In tal modo la dottrina tende ad assimilare il territorio a qualcosa altro di già conosciuto e studiato (cade così l'ipotesi del territorio come impresa, visto che non è l'unica opzione possibile), rischiando di perdere ancora una volta il *focus* su ciò che caratterizza in modo intrinseco il territorio.

Un simile ricorso a filoni consolidati contrasta, peraltro, con quanto affermato da Guatri, Vicari e Fiocca²¹ i quali, discutendo dell'estrema e feconda flessibilità dell'applicazione del marketing in ambiti sempre nuovi e lontani dall'originario mondo dell'impresa, individuano due grandi filoni di cui rivendicano l'"autonomia": l'applicazione in settori ed imprese "non tradizionali" e l'applicazione a "temi ed argomenti relativamente non tradizionali", quali appunto il marketing pubblico, politico e territoriale. L'aspetto più critico è peraltro la ricaduta in termini operativi, laddove, infatti, come viene illustrato nel sottoparagrafo successivo, la letteratura propone il marketing-mix tradizionale - tipico invece del *mass marketing* - quale modello di strumentazione atto all'implementazione della strategia di marketing territoriale.

1.2.4 Il marketing-mix territoriale

In letteratura, la definizione di marketing territoriale come strumentazione volta allo sviluppo dell'area geografica di riferimento, implica necessariamente la definizione di un set di strumenti operativo-gestionali. Ci addentriamo ora nell'ambito del cosiddetto marketing territoriale operativo, che vede il proprio fulcro concettuale nel *marketing mix*.

Nel caso del territorio, alcuni autori propongono una trasposizione, un trasferimento diretto del concetto di marketing mix, pur prevedendo talora opportuni adattamenti.

Kotler, Van den Berg et al. non compiono un esplicito riferimento al suddetto modello, tuttavia affermano che il marketing territoriale abbraccia quattro attività principali:

- ✳ progettazione di un adeguato mix di beni e servizi territoriali;
- ✳ predisposizione di incentivi per gli utenti ed acquirenti attuali e potenziali di beni e servizi locali;
- ✳ miglioramento dell'accessibilità dei beni territoriali;

²¹ Guatri, L., Vicari, S., Fiocca, R., (1999), *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia.

✳ promozione dei valori e dell'immagine della città, affinché i potenziali utenti siano pienamente consapevoli dei vantaggi distintivi offerti.

Krantz e Schätzl, pur avviando l'analisi degli strumenti di marketing a partire dalle "4 p", discutono solo la politica di prodotto/servizio e di comunicazione.

Paoli individua nel caso di marketing finalizzato all'attrazione di investimenti esterni la politica di prodotto -capace di influire sia sulle componenti sia *hard* sia *soft*- la politica di immagine, le politiche di comunicazione e promozione, la politica di vendita.

Vesci e Latusi propongono, invece, l'assimilazione delle leve del marketing mix al contesto territoriale.

Figura 1.5 - Marketing mix e marketing mix territoriale

Marketing Mix		Marketing mix territoriale
Product	➡	Beni e servizi pubblici e territoriali
Price	➡	Costo d'accesso ed incentivi
Place	➡	Modalità di accesso al territorio
Promotion	➡	Comunicazione e gestione dell'immagine del territorio

Dal canto suo, Caroli avanza un'ulteriore proposta maggiormente articolata, dove contempla:

✳ area degli interventi sulle componenti tangibili ed intangibili dell'offerta, nei quali secondo l'autore rientra anche la definizione delle politiche di prezzo;

✳ area della promozione, finalizzata a seguire da vicino i potenziali acquirenti prima, durante e dopo il loro accesso al territorio;

✳ area della comunicazione;

✳ area organizzativa interna, volta al coordinamento degli attori locali;

✳ area organizzativa esterna, deputata alla gestione delle relazioni che si vengono a determinare con il mercato.

Come già si è avuto modo di osservare, la criticità della dimensione relazionale in ambito territoriale è particolarmente rilevante e fonte di vantaggio competitivo: introdurre tra le leve del marketing mix la gestione organizzativa delle relazioni sia interne sia esterne all'area di riferimento appare un'intuizione estremamente felice, in quanto mette sullo stesso piano la variabile relazione e le variabili tipiche del mix di marketing, di per sé non sufficienti a spiegare le dinamiche territoriali.

Del resto, il reale problema, sia a livello operativo sia nondimeno a livello concettuale, è costituito dai margini di manovra delle singole leve del mix di marketing nel caso territoriale.

In sede d'impresa, infatti, la valenza del mix consiste nella possibilità di combinare in modo sinergico ed integrato le quattro componenti a seconda delle esigenze manifestate dal mercato e dalle evoluzioni dell'ambiente concorrenziale in un determinato periodo di tempo. La flessibilità nella combinazione dell'uso delle leve nel breve periodo costituisce il fulcro del modello e della fortuna avuta dal marketing mix .

Come indica Vesci²², nel caso del territorio le variabili, specie quella "prodotto", potrebbero assumere prevalentemente una connotazione strategica invece che tattica, come in origine, snaturandone di fatto la valenza.

Sempre in relazione al prodotto, si nota che nell'impresa, secondo il classico orientamento al marketing, la progettazione e realizzazione del prodotto hanno come riferimento le ricerche di mercato e mirano, realizzando il *fit* con le competenze aziendali interne, a soddisfare le esigenze e i desiderata espressi dalla domanda. Tale operazione nel caso territoriale non è priva di complessità.

Notano Gold e Ward (1994) che *"one immediate problem is that it is not readily apparent what the product actually is, nor how the consumption of place occurs...[Place] are in reality complex packages of goods, services and experiences that are consumed in very different ways..."*²³.

Ora, la pluralità di mercati presenti sul territorio in corrispondenza delle varie componenti tangibili ed intangibili, gli obiettivi di ognuno dei quali potrebbero non essere coerenti tra loro, la lenta capacità di reazione del sistema di offerta stesso nei confronti delle evoluzioni della domanda, la irreversibilità di molte scelte costituiscono significativi vincoli al perseguimento dell'orientamento al mercato, non solo a livello pratico ma anche concettuale.

L'obiettivo ultimo di massimizzazione della soddisfazione degli utenti rimane inalterato, tuttavia la chiave di lettura e la modalità di raggiungimento dello stesso differiscono notevolmente rispetto al modello di riferimento originario: in altre parole, si finisce per fare marketing management senza poter praticare l'orientamento al marketing. La variabile prezzo potrebbe essere analizzata secondo i criteri del marketing e, quindi, sinteticamente sulla base della disponibilità di spesa manifestata dalla domanda di riferimento, tuttavia si scontra fortemente con più generali indirizzi e vincoli di programmazione economica, nonché con le stesse problematiche relative alla sfera dei beni pubblici.

Circa la distribuzione, intesa come modalità di accesso al territorio, il discorso non deve essere analogamente defocalizzato, riferendolo alle sole agenzie di sviluppo. In tale ambito si potrà inserire la riflessione sulle potenzialità che Internet può oggi offrire. Infine, la comunicazione, sia interna sia esterna al sistema territoriale, si presenta, invece, come una leva che è a completa discrezione degli operatori del mercato territoriale e che è determinante per il funzionamento dello stesso. Critica è la fase di costruzione e gestione dell'immagine fondata sull'identità stessa del territorio, frutto spesso di secoli di storia.

In conclusione, a fronte delle problematiche pur sinteticamente indicate per ogni leva operativa, ci si potrebbe chiedere se le stesse quattro leve del marketing mix d'impresa e i connessi strumenti siano significativamente rilevanti per la gestione del

²² Vesci, M.,(2001), *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.

²³ Gold, J.R., e Ward, S. V., (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons.

territorio. Del resto, come discusso nel sottoparagrafo precedente, il problema è a monte, in quanto i riferimenti teorici condizionano inevitabilmente le leve operative cui ricorrere.

1.3 IL MERCATO DEL TERRITORIO

1.3.1 Verso una nuova riflessione

L'analisi condotta ha evidenziato come il marketing territoriale sia in realtà inteso nelle definizioni come *marketing management* del territorio. Tuttavia, proprio in sede di concettualizzazione degli strumenti operativi necessari per un approccio al territorio orientato al marketing emergono limiti di non facile superamento: solo la comunicazione sembra essere orientabile *stricto sensu* al *target*, mentre ovunque si afferma che il marketing territoriale è ben altro rispetto alla sola attività promozionale. Pertanto, alla domanda "quale marketing" per il territorio, la risposta del marketing management, così come data in letteratura, non appare soddisfacente.

Come si ricava in alcune enciclopedie di marketing²⁴ il concetto di marketing è soggetto ad una pluralità di definizioni, dove comunque l'elemento comune ed immancabile è dato in modo inequivocabile dal riferimento alla domanda e allo scambio.

Il concetto di *marketing management* ha finito per prevalere in letteratura e sovrapporsi quasi a quello di *marketing*, come avvenuto nel caso del territorio. Al contrario la distinzione tra i due concetti non è minima. Il marketing è una "...disciplina volta a descrivere e spiegare determinati fenomeni economici quali le transazioni di mercato. Il [marketing management], invece, è considerato come l'espressione in termini normativi di regole di comportamento cui le imprese dovrebbero attenersi nella gestione delle proprie transazioni di mercato..."²⁵. Anche nel caso in esame viene quindi riproposta la problematica del marketing inteso quale processo sociale rispetto alla concezione di marketing inteso come tecnologia.

«A theory of marketing explains how market works», afferma Alderson nel 1965²⁶. Marketing come studio e comprensione dei processi di scambio e, quindi, del funzionamento del mercato è il concetto sostenuto da Bagozzi (1975): «Exchange forms the core phenomenon for study in marketing. [...] Marketing is a general function of universal applicability. It is the discipline of exchange behaviour, and it deals with the problems related to this behaviour»²⁷.

Come indica Valdani, in termini strettamente disciplinari, il marketing come area di studi è finalizzato a comprendere «perché gli individui intraprendono relazioni di

²⁴ Si vedano al riguardo Valdani E., (1995), (a cura di), "Marketing", in *Marketing*, Torino, Utet, Baker, M. J., (1998), *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan, Mercer D., (1999), *Marketing: the encyclopedic dictionary*, Oxford, Blackwell.

²⁵ Troilo, G., (1993), **L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa**, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.

²⁶ Alderson, W., (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin.

²⁷ Bagozzi, (1975), *Marketing as exchange*, in *Journal of Marketing*, 39.

scambio, come le relazioni di scambio si creano e si risolvono, come tali relazioni dovrebbero crearsi e svilupparsi»²⁸.

Come già la prospettiva relazionale avanzata da alcuni autori suggeriva, in ambito accademico il marketing territoriale è, quindi, chiamato a comprendere ed indagare le relazioni di scambio che si verificano su di un territorio, individuandone cause, modalità e comportamenti ricorrenti, al fine di leggere le dinamiche territoriali in ottica di mercato.

1.3.2 Territorio e mercato

Dopo aver cercato di mettere in luce alcune criticità dell'impianto di marketing territoriale, si propone di approcciare il marketing territoriale stesso a partire dalla chiarificazione che ne è alla base ovvero il concetto di mercato.

La Figura 1.3, presentando le definizioni relative all'espressione marketing territoriale, ha del resto evidenziato come gli autori all'unanimità facciano riferimento al concetto di mercato, all'interazione tra domanda e offerta territoriale, se non altro in modo implicito.

Nonostante il riferimento, il tema del mercato non è stato approfondito in quanto, come indicato, si è optato per la concezione di marketing *management*, finalizzata a fornire strumenti e non a spiegare il sistema di scambi, che si verifica a livello territoriale.

La proposta che si vuole avanzare non è certamente nuova in letteratura, ma proprio in un articolo d'apertura in tema di marketing territoriale Ashworth e Voogd affermano che la prima fase di un Piano di *city marketing* è dato dalla *"...market reconnaissance in which the existing consumer markets and the existing urban facility structure are examined with the objective of determining which marketing strategy is appropriate. [...] the successful functioning of many urban activities depends to a considerable extent upon the market context in which they are set. [...] Numerous urban activities operate within a market whose objective is the bringing together of supply and demand...."*²⁹.

Inoltre, discutendo il concetto di *city marketing* a fronte delle caratteristiche degli scambi che si verificano in ambito urbano, Krantz e Schätzl sostengono che *"...by analogy with the expansion to the non-profit field, the application of marketing to the problems of cities appears to be sensible. There is a wide range of exchange relationships and a high level of complexity. In this framework, city marketing has to take the specific features of the local authorities explicitly into account. This leads us on to consider the basic principles of marketing that permit an efficient application of marketing to the city..."*³⁰.

Con specifico riferimento al marketing territoriale, in Italia si sostiene che *"...l'offerta delle città perché possa essere trattata con strumenti e pratiche di marketing deve collocarsi all'interno di un mercato nel quale avvengono delle*

²⁸ Valdani (1995), op. cit.,

²⁹ Ashworth G. J., e Voogd, H., (1988), op.cit.

³⁰ Krantz, M., e Schätzl, L., (1997), op. cit.,

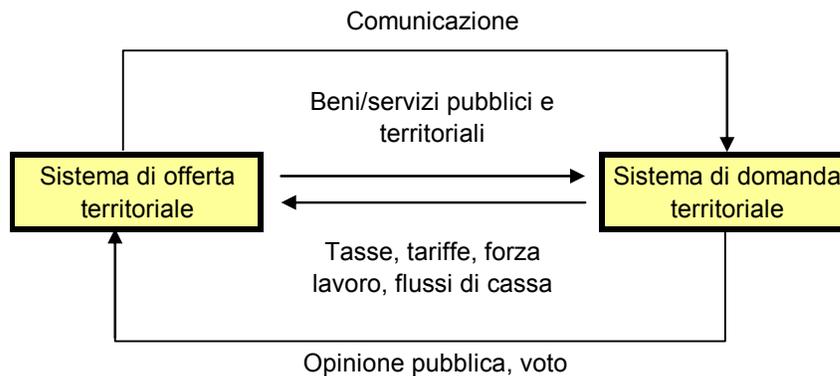
transazioni e siano identificabili dei consumatori potenzialmente disponibili all'acquisto...³¹.

E ancora, "...la programmazione non si può fare senza il mercato, anzi si fa tramite il mercato. Per cui parlare di marketing territoriale vuol dire riportare anche un po' di mercato nel territorio, cioè leggere i problemi dello sviluppo locale con un maggiore orientamento al mercato e quindi sostanzialmente poter dare delle risposte congruenti rispetto al nuovo scenario di riferimento in cui anche la problematica dello sviluppo locale oggi si va a porre..."³².

Nel caso del territorio è corretto parlare di mercato territoriale in quanto di fatto esiste da un lato un'offerta territoriale che si compone di risorse naturali, risorse umane, infrastrutture, servizi e dall'altro una composita domanda, che fa riferimento ad un pubblico interno (imprese esistenti, cittadini residenti a loro volta segmentabili per età, lavoro, benefici ricercati) o esterno (investitori, imprese da attrarre, turisti, cittadini potenziali residenti), poste tra loro in una relazione di scambio altamente istituzionalizzata a livello sociale.

La Figura 1.6 rappresenta graficamente in sintesi le macro relazioni che compongono un generico mercato territoriale, relazioni che andranno dettagliate ed esplose nelle singole interazioni di scambio che vedono coinvolti differenti attori e *stakeholders* facenti capo a determinate e specifiche componenti del territorio medesimo. La parallela eterogeneità dell'offerta e della domanda costituisce un fattore di complessità che connota il territorio e che rende il mercato territoriale a carattere sistemico.

Figura 1.6 - Il mercato del territorio: la macro relazione



Un contributo interessante a tal proposito è sempre indicato da Ashworth e Voodg, i quali sostengono che: "...essentially, city marketing involves the establishment of a particular relationship between producers and consumers, that is both close and permanent. This in turn necessitates the study of both the spatial and

³¹ Casella, A., (1997), *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina*, in *Commercio*, 60.

³² Varaldo, R., (1999), *Dal localismo al marketing territoriale* in Fontana, F., e Caroli, M. G. (a cura di), *Il marketing per lo sviluppo locale*.

organizational structure of the city as product as well as the characteristics, market behaviour and needs of the identified users as consumers...”.

Figura 1.7 - Gli elementi del city marketing (Ashworth e Voodg, 1988)



Il marketing territoriale, secondo la prospettiva emergente, andrebbe inteso come studio del “*mercato territoriale*”, in grado di mettere in evidenza i processi relazionali di scambio che in esso si verificano in modo sistemico ed istituzionalizzato, sia al suo interno sia nei confronti dell’esterno. Molteplici dinamiche relazionali di input e di output interessano un territorio e il connesso livello di creazione di valore economico, consentendo la generazione, il mantenimento o il decremento di valore economico territoriale (e allo stesso tempo garantendo la minimizzazione dei costi di transazione).

Queste considerazioni trovano conferma in autori come Doel e Hubbard³³, i quali sostengono che il successo competitivo territoriale sia conseguenza della capacità di gestire i flussi di scambio che si verificano e sono in atto tra territori nello spazio globale in cui oggi operano, piuttosto che della valorizzazione delle risorse endogene come invece si ritiene generalmente negli studi sul marketing territoriale. L’obiettivo ultimo è pertanto la ricerca della cooperazione territoriale.

Alcune principali caratteristiche emergono in modo preponderante, osservando il mercato territoriale.

Il mercato territoriale, in quanto tale, risulta dalla sommatoria degli *n* mercati che si determinano al suo interno e verso l’esterno: i processi di scambio sviluppati su un singolo territorio sono, infatti, di varia natura e vedono l’interazione tra controparti plurime, che di volta in volta fanno riferimento a differenti *stakeholders*.

Il territorio, pertanto, si caratterizza come mercato non unitario e stratificato, vista la sua natura composita ed eterogenea; il valore del quale è determinato proprio dalle relazioni tra le sue componenti.

Come anticipato, un’area geografica si compone di:

- risorse naturali,
- struttura urbanistica,
- tessuto economico,
- dimensione politico-sociale
- risorse immateriali.

³³ Doel, M. A., e Hubbard, P. J., (2002) *Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows*, in *City*, n. 6.

Ognuna di queste componenti presenta un proprio mercato con dei propri attori e *stakeholders* di riferimento, che, tuttavia, insistendo sul medesimo territorio, sono tra loro interdipendenti a vario livello, nonostante spesso agiscano in modo indipendente. Di conseguenza, ogni analisi volta ad indagare un territorio, compresa quella economica, non potrà prescindere dalla considerazione delle influenze che ogni dimensione sovra citata esprime con le altre presenti nella medesima area geografica.

Un ulteriore punto critico è costituito dalla definizione dei confini territoriali.

Oltre all'eterogeneità di domanda e offerta, secondariamente infatti si dovrà tener conto che i confini di un territorio sono un fattore di particolare criticità: l'analisi degli scambi in entrata e in uscita può indicare se i flussi di input/output siano originatori, consumatori o redistributori di valore per il territorio in questione.

A fronte delle suddette premesse, si ritiene che il mercato del territorio, vista la fitta e composita rete di attori con differenti interessi, differenti valenze e differenti confini, possa essere a ragione esaminato mediante la prospettiva istituzionale, in base alla quale il mercato è un'istituzione reticolare dove gli attori sono legati tra loro da relazioni di scambio che realizzano mediante *pattern of behaviour*.

Inoltre, nell'ambito di tale prospettiva, opposta a quella neoclassica, si sostiene che è impossibile separare l'economia dal sociale; Granovetter afferma infatti che *"...le relazioni sociali diventano un epifenomeno del mercato: ciò risulta ancora più vero nel caso del territorio, su cui per definizione insiste una determinata e incisiva dimensione sociale.."*³⁴.

Si pensi alla definizione che Loasby dà di mercato: *"...il mercato è quella istituzione che consente lo sviluppo di processi cognitivi tra produttori e comparatori, garantendo uno scambio di informazione tale da permettere una continua ridefinizione della domanda e dell'offerta, nonché di creare innovazione nei prodotti..."*³⁵.

Non è forse il territorio un'entità intrinsecamente in evoluzione a seconda della continua interazione e del *reshaping*, dell'adattamento in contenuto e forma, tra lo stesso e la struttura sociale che in esso si immedesima e vive?

Le implicazioni manageriali e per i *policy-maker* conseguenti ad un simile approccio di studio al territorio possono essere rinvenute nella possibilità di fornire una modellizzazione delle dinamiche relazionali in cui un territorio è coinvolto, nonché nel proporre indicazioni circa il comportamento degli attori territoriali e circa le relazioni di scambio che producono effettivo valore per il territorio, e che, quindi, andranno sostenute, rispetto a quelle che al contrario disperdono valore.

1.3.3 Il territorio come "prodotto complesso"

La realizzazione di nuove centralità territoriali, fondate sulla valorizzazione dell'insieme delle risorse storiche e naturali, richiede un profondo processo di trasformazione e di modernizzazione delle infrastrutture e delle strutture produttive e organizzative.

³⁴ Granovetter, M., (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, in American Journal of Sociology, 91.

³⁵ Loasby, B. J., (2000), *Market institutions and economic evolution*, in Journal of Evolutionary Economics, Vol. 10.

In questa ottica anche il processo di internazionalizzazione dell'economia offre delle opportunità e non solo dei rischi, perché se da un lato aumenta la competizione e la velocità di "maturazione" dei prodotti, al contempo apre nuovi spazi di mercato che possono essere acquisiti solo attraverso processi di specializzazione e di crescita qualitativa dell'offerta locale. Il risultato del processo di internazionalizzazione in atto sta portando, infatti, ad una frammentazione dei territori in unità funzionali autonome, in Sistemi locali i cui confini non sono di tipo amministrativo, ma tracciati dai prodotti e dalle economie di agglomerazione che si possono realizzare.

In altri termini, come è sintetizzato dall'espressione "*glocalism*", il ruolo del territorio tende paradossalmente a rafforzarsi nell'attuale quadro economico in cui si dilatano gli orizzonti economici e più accesa diventa la competizione. Infatti, se i fattori specifici di produzione diventano più disponibili su una scala geografica più ampia, i vantaggi competitivi derivano dalla capacità dei singoli Paesi e dei territori di organizzarli per realizzare prodotti a più alto valore aggiunto.

In questo contesto bisogna leggere anche il ruolo del turismo. La crescita di concorrenza sui mercati internazionali può essere affrontata e vinta se i singoli territori specializzano la loro offerta, distinguendola da quella dei loro competitori, attraverso una diversa ed innovativa combinazione dei "fattori produttivi locali" capace di dare luogo a nuovi prodotti a più alto valore aggiunto.

La crisi del turismo italiano, che ha perso la *leadership* europea anche se il settore conserva un ruolo rilevante nella bilancia commerciale, deriva proprio dai ritardi accumulati nel processo di adeguamento alle nuove condizioni del mercato mondiale.

Nell'ottica localismo/globalizzazione, il Sistema dei beni culturali è senza ombra di dubbio una risorsa importante (locale ma con capacità di attrarre flussi di domanda internazionale) che potrebbe consentire ad un territorio di essere competitivo sul mercato turistico sia italiano che europeo.

Per trasformare il patrimonio di un territorio in una centralità in grado di attrarre turisti e per questa via sostenere il reddito e l'occupazione dell'attività insediate o da insediare è indispensabile mettere in atto politiche e realizzare prodotti che possano generare una spesa turistica che superi una certa "massa critica".

Per raggiungere questa "massa critica" è fondamentale che:

- l'ambito territoriale di riferimento abbia una dimensione di popolazione in grado di assicurare anche una significativa domanda locale;
- l'area sia diversificata tra ambiti urbani, centri storici, località marine ed entroterra, così da avere al proprio interno risorse materiali ed immateriali di tipo diverso che prefigurano un sistema sociale e territoriale complesso e sviluppato in direzioni diversificate.

Le esperienze di successo finora realizzate mostrano ancora che sono gli attori locali che devono farsi carico e costituire la classe dirigente dell'intero processo. La presenza di imprenditorialità diffusa, molto spesso di origine operaia o artigianale disponibile in aree con centri urbani di piccola o media dimensione ma con buona apertura culturale, la capacità di trovare nel sistema familiare di origine contadina la coesione ed i valori comunitari che favoriscano la cooperazione tra i diversi attori e gli scambi non istituzionalizzati di conoscenze, rappresentano, in genere, i prerequisiti sociali che determinano il terreno fertile per la nascita di nuove iniziative.

Per attivare queste risorse sociali ed imprenditoriali private è necessario che le Istituzioni locali si facciano promotrici di questi nuovi sentieri di sviluppo attraverso:

- ✚ un uso coerente degli strumenti di programmazione delle risorse e del territorio a loro disposizione;

- ✚ la diffusione degli strumenti della programmazione negoziata che rendano possibile la compartecipazione dal basso.

Inoltre, devono garantire l'organizzazione dei servizi e delle infrastrutture per favorire e creare le condizioni per uno sviluppo equilibrato e per ridurre i costi accrescendo la produttività media dell'intero territorio (economie di agglomerazione). Spetta ancora alle Istituzioni locali aiutare il processo di modernizzazione e favorire l'integrazione sociale riducendo le possibili fonti di conflitto tra interessi diversi ed in qualche caso divergenti. Infine, è di fondamentale importanza che si creino le condizioni per un processo di valorizzazione del sistema della conoscenza a base territoriale e che si formi una forza lavoro qualificata tramite un impegno formativo intenso e mirato.

Per tutti questi motivi e facendo riferimento ad un potenziale di risorse si è proceduto alla definizione di alcuni capisaldi strategici che devono essere alla base del **Piano di azione**.

Si tratta, dal punto di vista gestionale, di organizzare queste risorse rispondendo ad una duplice pressione sull'economia locale:

- ✓ **da un lato**, vi è la necessità di definire in modo sempre più evidente le specificità e le vocazioni locali attivando un processo di specializzazione e di comunicazione efficace;

- ✓ **dall'altro** c'è la necessità di entrare nel circuito dell'economia mondiale con un sistema territoriale in grado di competere. La specializzazione localistica diviene così l'elemento caratterizzante nei processi concorrenziali e di posizionamento sui mercati internazionali di riferimento.

Il passo decisivo per entrare in una dinamica di crescita economica stabile nel tempo e sostenibile è quello di strutturare una rete di attività estremamente integrata ed altamente specializzata, attraverso cioè una strategia di sviluppo che non può che essere di fusione delle risorse endogene, in altre parole di quelle risorse che potremmo definire le "materie prime presenti nel territorio". I processi di globalizzazione, del resto, impongono ai Sistemi locali di recuperare spazi di crescita anche in sistemi maturi come l'agro alimentare o l'artigianale unitamente allo sviluppo di settori innovativi come quello culturale. I potenziali latenti necessitano di essere attivati, i sistemi di organizzazione devono essere innovati con supporti istituzionali specifici a livello territoriale che richiedono, come presupposto, la riqualificazione delle aree urbane, dei beni culturali e dei contesti ambientali e territoriali.

E' necessario in questa ottica programmare e poi gestire processi di integrazione sia sul piano degli interventi sia su quello territoriale, è necessario, in altri termini, far sì che sia realizzato e offerto un vero e proprio "prodotto territorio" che sebbene complesso e multipolare sia percepibile all'esterno come dotato di una propria singolarità.

La singolarità del "prodotto territorio" può essere raggiunta integrando i servizi ed i prodotti del territorio intorno ad una polarità forte che è rappresentata dai valori certificati dalla storia.

Si tratta di integrare:

- **le funzioni** per tendere ad una azione più efficace rispetto alle singole misure di settore;
- **le risorse** per ottenere la complementarità necessaria ad accrescere il loro “grado di attrattività”;
- **gli attori e i sistemi decisionali** per favorire la cooperazione intorno ad un obiettivo comune fra competenze ed interessi generalmente separati;
- **le politiche** per portare a sintesi in un contesto ed un orizzonte temporale più o meno ampio una pluralità di strategie che in origine appartengono a settori e a livelli decisionali diversi.

L'ambito territoriale, è di per sé diversificato costituito com'è di monumenti, ambiti urbani, centri storici, località marine, risorse materiali ed immateriali, spesso di assoluta eccellenza, che permettono di prefigurare offerte diversificate ma risultanti da un unico “processo di produzione”.

E' cioè possibile creare un *prodotto complesso* -anche se la sua realizzazione e, soprattutto, la sua gestione non è semplice- in grado di:

- ✚ sostenere un sistema integrato di imprese appartenenti a diversi settori produttivi (dall'agro alimentare alla comunicazione);
- ✚ ben posizionare il territorio nel mercato turistico europeo;
- ✚ meglio proteggere, attraverso l'offerta di una pluralità di prodotti, l'economia dell'area dalle crisi cicliche settoriali.

A questo fine si devono instaurare forti legami di tipo reticolare sia tra i diversi centri storici sia tra questi e gli altri Comuni per accrescere la massa critica sia dell'offerta che della domanda e per trasformare l'intero territorio in un luogo di agglomerazione e di attrazione anche per le imprese non appartenenti al settore culturale o a quello turistico.

Questo sistema territoriale, se maggiormente integrato per offrire prodotti territorialmente caratterizzati ma ricchi di valore aggiunto, può essere avvantaggiato dalla presenza di un insieme di “punti di forza” ma deve debellare anche delle “debolezze” che spesso possono essere superate solo con uno sforzo congiunto di più Comuni.

Per trasformare il territorio in un “prodotto” in grado di attrarre turismo e nuove iniziative imprenditoriali, per permettere al territorio di attrarre una massa critica di “domanda pagante”, per adeguare in modo appropriato le sue infrastrutture, superando ritardi e debolezze, per quanto riguarda la parte economico sociale del **Piano di azione** bisogna provvedere a:

- a) definire alcuni dei possibili *assi strategici* per pervenire ad una specializzazione dell'intero territorio;
- b) meglio esplicitare gli *obiettivi*, anche in termini quantitativi, della strategia di sviluppo che dovrebbe essere messa in atto;
- c) simulare, in prima approssimazione, i possibili *impatti economici* associati alla strategia di sviluppo proposta.

Di tutto questo daremo conto nei Capitoli che seguono.

APPENDICE 1.1

La globalizzazione dell'economia

Con il termine “globalizzazione” si intende un processo in atto ormai da diversi anni e costituito dall'insieme dei fenomeni che possiedono un raggio di azione tale per cui la dimensione planetaria prevale sui risultati che gli stessi fenomeni hanno a livello delle singole nazioni. Il processo di mondializzazione si estende a numerosi ambiti, quali la comunicazione, la cultura, gli stili di vita, il commercio e l'informazione, ma esso viene considerato soprattutto dal punto di vista economico, finanziario e commerciale.

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) definisce la globalizzazione come “*un processo attraverso cui mercati e produzione nei diversi Paesi diventano sempre più dipendenti tra loro a causa della dinamica dello scambio di beni e servizi e attraverso i movimenti di capitale e tecnologia*”.

Questo fenomeno si realizza attraverso la creazione di un mercato mondiale, caratterizzato dalla libera circolazione di risorse finanziarie e produttive, resa possibile dall'eliminazione di tutte le barriere che i Paesi pongono all'ingresso del capitale proveniente dall'estero. Esso richiede che non ci siano molti mercati internazionali, ma un solo mercato mondiale, dove il capitale si muova senza alcuna difficoltà.

La crescente integrazione economica e commerciale, che ha coinvolto non soltanto i Paesi industrializzati, ma anche (e con particolare rapidità) quelli emergenti, può riguardare numerose situazioni; più precisamente le situazioni che travalicano i confini nazionali e alle quali riserviamo l'espressione “globalizzazione” sono diverse e comprendono³⁶:

- ✳ l'ampliamento dei mercati serviti e il relativo flusso di importazioni e esportazioni;

- ✳ il dispiegarsi della filiera produttiva oltre il confine, per la convenienza di acquistare le materie prime in un luogo, di produrre certi componenti in un altro, di assemblarli in una o più località e di vendere i prodotti in più Paesi;

- ✳ il processo che vede attività, già dislocate in Paesi diversi, finire sotto il controllo e la catena di comando di un'unica impresa, che le riorganizza, specializzandole ed integrandole in una rete più ampia;

³⁶ . Demattè, 1997

✱ il collegamento fra loro in reti di alleanze, di imprese sparse nel mondo, che mantengono la loro autonomia giuridica, ma si coordinano all'interno di un più ampio processo produttivo;

✱ il trasferimento di fondi da un Paese all'altro;

✱ la diffusione oltre confine dei risultati della ricerca e dell'innovazione tecnologica attraverso licenze, accordi di collaborazione o *joint ventures*;

✱ il venir meno delle differenze nei modelli di consumo prodotte nel corso del tempo dalla distanza spaziale.

Questi processi di globalizzazione possono essere raggruppati e rappresentati da tre fenomeni: **l'internazionalizzazione dei mercati, la multinazionalizzazione, la globalizzazione in senso stretto**³⁷:

➤ **Il primo** può essere definito come la forma più tradizionale di integrazione internazionale e riguarda il commercio mondiale di beni e servizi, determinando una crescente competizione e una crescita tendenziale dell'interscambio con l'estero rispetto agli scambi esterni. Per valutare l'importanza di questo fenomeno è possibile fare riferimento all'andamento del commercio estero rispetto alla produzione mondiale: dal 1970 il primo cresce a ritmi superiori a quelli della seconda con un tasso di elasticità passato da 1,1 a 1,96 nel periodo 1990-1996.

➤ **Il secondo** riguarda i flussi di investimenti diretti *transborder* ed obbedisce, quindi, ad una logica di produzione e localizzazione. Questo processo si è sviluppato a partire dagli anni '80 ed ha portato ad un forte aumento degli investimenti diretti esteri (IDE), cioè degli investimenti destinati alla formazione e allo sviluppo di imprese multinazionali e realizzati attraverso fusioni, incorporazioni e investimenti *greenfields*. Le ragioni dello sviluppo degli IDE sono da individuare nella ricerca di economie di scala a livello globale, raggiunte attraverso la specializzazione delle diverse unità di produzione, nella ricerca di costi favorevoli del lavoro, nella volontà di ridurre il *time-to-market*, nella necessità di adeguare i prodotti e i processi produttivi alle regolamentazioni interne o alle specificità dei singoli mercati.

➤ **Il terzo** può essere definito come l'integrazione planetaria dell'informazione e delle competenze tecnologiche e produttive, realizzata a seguito dell'accelerazione dei processi di innovazione. Questo processo si realizza soprattutto attraverso nuove forme di comportamento dell'impresa, quali gli accordi di cooperazione e le alleanze strategiche transnazionali che permettono a due o più imprese di sviluppare standard tecnici comuni, produrre nuovi prodotti o nuovi processi sfruttando sinergie, complementarità o "esternalità di rete".

Numerosi fattori di varia origine concorrono, e a volte si sommano, nel generare questo processo di integrazione. A livello politico e istituzionale si è assistito negli ultimi anni ad una tendenza crescente all'integrazione commerciale e alla liberalizzazione, manifestatasi attraverso la formazione di aree di libero scambio, la firma di accordi multilaterali o regionali, la caduta dei controlli sui cambi, la crescente liberalizzazione del mercato dei capitali e la maggiore attrazione di investimenti esteri. E' possibile fare riferimento, a questo proposito, ai programmi sovranazionali quali quelli della World Trade Organization (WTO) e agli accordi di tipo regionale-continentale come quelli stipulati dagli Stati membri dell'Unione Europea.

³⁷ intervento di Camagni al convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli, 5 marzo 1999.

In ambito economico, invece, il fenomeno della globalizzazione può essere spiegato attraverso la crescente competizione fra istituzioni finanziarie internazionali e la sempre maggiore importanza delle imprese multinazionali e transnazionali, le quali controllano direttamente addirittura 2/3 degli scambi commerciali a livello mondiale.

Infine, essa è stata resa possibile dalle grandi innovazioni tecnologiche, che hanno interessato soprattutto i sistemi di comunicazione e di trasporto e che hanno comportato il progressivo annullamento delle distanze e il conseguente avvicinamento delle aree geografiche di tutto il mondo. Si pensi, ad esempio, alla grande importanza che ha avuto Internet sin dal momento della sua nascita e ai vantaggi che esso ha apportato attraverso la creazione del cosiddetto “*global village*”, nel quale persone, imprese e istituzioni possono comunicare in tempi brevi sostenendo costi praticamente nulli.

La globalizzazione determina una serie molto ampia di fenomeni sociali, economici e politici. Dal punto di vista sociale uno dei maggiori pericoli è costituito dalla omogeneizzazione degli esseri umani su scala planetaria e quindi del loro appiattimento su di un unico modello di vita e di pensiero. Essa, inoltre, rischia di provocare una crescente divaricazione tra i Paesi industrializzati ricchi (il cosiddetto Nord) e quelli non industrializzati poveri (Sud) a causa del fatto che i capitali tendono ad addensarsi dove si trovano le maggiori occasioni di profitto.

Ai fini di questa trattazione assumono rilevanza soprattutto due fenomeni, uno economico e l'altro politico, che determinano importanti conseguenze dal punto di vista delle dinamiche territoriali e in particolare dello sviluppo locale. Ci si riferisce rispettivamente alla maggiore competitività tra i Sistemi territoriali e al minore potere degli Stati nazionali.

Infatti, grazie alla crescente mobilità di beni, tecnologie, capitali e persone attraverso i confini nazionali, oggi le imprese possono spostarsi con grande facilità da un territorio all'altro per produrre beni e servizi o per svolgere singole fasi del processo produttivo, alla ricerca di condizioni economicamente convenienti quali basso costo del lavoro, presenza di economie esterne e così via; analogamente è aumentata la mobilità degli individui, i quali sono continuamente alla ricerca dei luoghi più attrattivi e in grado di valorizzare meglio le proprie risorse individuali, la propria capacità lavorativa e il proprio tempo libero.

Proprio questa mobilità è alla base della competizione in atto tra i Sistemi territoriali, che concorrono fra loro per attrarre attività e investimenti internazionali, apportatori di posti di lavoro, redditi e tecnologie.

I fenomeni di competizione, quindi, non riguardano più soltanto le imprese, ma anche le regioni e i Sistemi territoriali in cui esse operano. Le caratteristiche di questi ultimi sembrano, anzi, determinare la competitività stessa delle imprese, le quali preferiscono localizzarsi in territori efficienti che permettano loro di avere a disposizione manodopera qualificata, risorse materiali e immateriali, tecnologia, ma anche che diano alle imprese la possibilità di collegarsi, attraverso reti di dimensione globale, con soggetti localizzati in altri contesti territoriali. Infatti ogni soggetto opera e vive all'interno di un determinato contesto, il quale è caratterizzato dalla presenza di una serie di relazioni interne (rete locale) e, nello stesso tempo, è parte di una rete sovra-locale (rete globale o trans-territoriale) che lo unisce ad altri Sistemi, capaci di fornire nuovi stimoli, risorse e nuove conoscenze. Diventa, quindi, sempre più

importante, per un Sistema locale, riuscire a scoprire e valorizzare le proprie risorse interne e le proprie specificità, cercando, nel contempo, di aprirsi verso l'esterno al fine di instaurare relazioni sovra-locali ed attrarre investimenti e competenze esterne.

E' inoltre da tutti riconosciuto che processi come la globalizzazione economica e l'unificazione dei mercati aprono nuovi spazi ai Sistemi locali e in particolare alle città, mentre tendono a depotenziare il ruolo degli Stati nazionali, quali regolatori in campo economico, sociale e politico. Questo è dovuto al divario esistente tra l'ampiezza delle relazioni economiche, che non hanno più confini, e l'estensione della sovranità degli Stati, la quale fermandosi ai confini nazionali, è sottodimensionata rispetto alla globalità dei problemi e delle situazioni che dovrebbe regolamentare.

Una delle soluzioni unanimemente accettate per risolvere questa situazione riguarda la valorizzazione delle comunità locali. Infatti la globalizzazione, proprio perché sta facendo scomparire i poteri nazionali, sta dando nuovo impulso e nuovo vigore allo sviluppo locale.

Vi è quindi un'apparente contraddizione tra la globalizzazione dell'economia e la crescente importanza della dimensione locale. Essa costituisce quello che in letteratura viene definito "il paradosso localismo/globalizzazione", il quale può essere spiegato attraverso l'analisi dei ruoli delle città e della loro gerarchia.

Le città hanno sempre costituito la sede naturale delle attività terziarie e di ricerca e sono sempre state importanti nodi di grandi reti di commercializzazione, comunicazione, finanza e cultura (che sono le attività maggiormente interessate dalla globalizzazione). E' evidente, quindi, che il processo attualmente in corso modifica le funzioni strategiche delle città, le interrelazioni tra le stesse e la loro gerarchia. Quest'ultima si costituisce secondo un ordine piramidale, il cui vertice è rappresentato da un ristretto numero di "città globali", quali New York, Tokyo o Londra, il cui rango è conferito dalla detenzione delle risorse strategiche e delle cosiddette funzioni quaternarie. A un livello immediatamente inferiore si collocano i centri metropolitani (Seoul, Hong Kong o, a livello italiano, Milano), i quali hanno una minore capacità di controllo delle risorse. Al sotto di essi, infine, si trovano le città intermedie e i centri minori.

Ciò che preme sottolineare è che, grazie alla globalizzazione ed alla conseguente maggiore mobilità di persone, capitali, merci e servizi, anche ai centri di minore dimensione è data la possibilità di partecipare ai processi economici internazionali, attraverso l'instaurazione di relazioni anche di lungo raggio con altre città e sulla base dei fattori locali specifici presentati. Il ruolo della singola città all'interno della divisione territoriale e internazionale del lavoro, in sostanza, non dipende dalla dimensione economico-demografica della stessa, ma dalle sue caratteristiche e peculiarità.

Per avere successo nel mercato globale bisogna prima di tutto riuscire a distinguersi facendo leva sulla combinazione dei propri specifici fattori competitivi.

Nel posizionamento gerarchico è quindi divenuto cruciale il *milieu urbano*, cioè il complesso di condizioni in parte naturali, ma più sovente socio-economiche e politico-culturali, costituito da elementi come infrastrutture, competenze, innovazione, flessibilità, credibilità delle istituzioni, leggi e regole, che, come si vedrà,

da un lato rappresenta il patrimonio sedimentatosi nel tempo del territorio e, dall'altro, il suo potenziale di sviluppo.

Allora il paradosso localismo/globalizzazione può essere spiegato dall'esigenza, per i sistemi produttivi locali che vogliono sopravvivere e svilupparsi, di essere contemporaneamente "chiusi" e "aperti", cioè di conservare la propria specifica identità, instaurando al tempo stesso relazioni con il mondo esterno. La competitività del locale, si potrebbe dire, è una condizione necessaria e essenziale per poter partecipare alle reti globali. Attraverso la scoperta e la valorizzazione della loro identità e dei loro vantaggi competitivi, le città cercano di attrarre i flussi di investimenti produttivi e finanziari, la localizzazione delle imprese, i flussi turistici, le attività culturali e così via per promuovere il loro stesso sviluppo.

Diventa, quindi, indispensabile per il *policy making* urbano l'utilizzo di strumenti, che da un lato, permettano di creare un'immagine della città coerente con le sue caratteristiche e specificità e, dall'altro, che sappiano incrementare la competitività dell'area.

CAPITOLO SECONDO

Sistema turistico ed l'immagine della località

PREMESSA

Il turismo rappresenta uno dei principali fenomeni di massa del nostro secolo; la previsione di un *trend* in costante crescita gli assegna un ruolo fondamentale nello sviluppo economico mondiale dei prossimi decenni.

La progressiva presa di coscienza dell'importanza del fenomeno turistico per l'economia mondiale e per l'intero ambiente ha stimolato lo sviluppo di numerosi filoni di ricerca sul turismo, spesso adottanti approcci d'analisi molto differenti. E' difficile, per una disciplina, poter progredire in presenza di una gamma troppo vasta di interpretazioni attribuite ai concetti chiave su cui si fonda, benché ciò possa testimoniare vivacità dialettica e sforzo culturale. La pervasività delle sue manifestazioni, sotto molteplici profili (economico, antropologico, sociale, ambientale, tecnologico), e la varietà di soggetti istituzionali coinvolti, hanno sollecitato i tentativi di comprendere il fenomeno al fine di orientare la gestione dei singoli attori, ma anche della comunità, a criteri di efficacia e efficienza. Nella prospettiva economica e manageriale, l'analisi delle tendenze recentemente emerse all'esterno ed all'interno delle aziende coinvolte nel turismo contribuisce a prefigurare opportunità e minacce alle quali chi è preposto alla gestione non può restare indifferente.

L'apporto del marketing applicato al turismo consiste in un'insieme di principi e di tecniche in grado di coadiuvare tale sforzo di analisi e di gestione.

Tuttavia, la costituzione relativamente recente della disciplina, la varietà e la variabilità di *input* e *output* dei sistemi turistici, la natura diffusa e frammentata delle attività coinvolte, hanno determinato in letteratura l'associazione di una vasta gamma di significati complessi con il termine turismo, di volta in volta interpretato come mercato, industria, movimento di individui, insieme di servizi ai viaggiatori, oggetto di studi accademici. L'indeterminazione del concetto di turismo trova conseguenza, a propria volta, nella molteplicità di approcci al marketing del turismo: sotto questa nozione si possono recepire contributi centrati prevalentemente sulle problematiche delle destinazioni turistiche, del settore alberghiero, del settore dei tour operator, del settore dei trasporti o delle agenzie di viaggio, ma ben raramente un approccio unitario alla tematica.

Dal momento che questa situazione sembra attualmente caratterizzare la letteratura turistica, qualsiasi trattazione negli studi turistici non può esimersi dalla necessità preliminare di chiarire la prospettiva da cui intende osservare concetti quali il turismo³⁸, il sistema turistico, il prodotto turistico.

2.1 IL CONCETTO DI TURISMO

2.1.1 Il sistema turistico: le componenti

Esistono molti approcci alternativi utili per lo studio del turismo. Tuttavia l'intento di recuperare globalità esplicativa e omogeneità d'analisi, di fronte ad una realtà complessa e alla natura frammentata ed interattiva delle attività coinvolte, ha indotto numerosi autori a sottolineare l'idoneità dei modelli di analisi sistemica.

Per sistema s'intende un'insieme di parti in relazione tra loro; ciascun componente è influenzato dall'appartenenza al sistema, a loro volta la struttura e le condizioni di funzionamento del sistema risentono dei cambiamenti che intervengono presso ciascun componente. Le singole relazioni tra le componenti non sono significative di per sé, ma in riferimento all'intero sistema.

L'adozione dell'approccio sistemico agevola il consolidarsi di un *corpus* interdisciplinare negli studi turistici, favorisce la distinzione tra livelli sovraordinati e sott'ordinati di fenomeni da analizzare, contribuisce ad identificare i limiti di tali fenomeni.

Vi sono vari tipi di modelli sistemici, tra i quali i più semplici analizzano la struttura e i meccanismi di funzionamento del sistema, isolando le componenti e descrivendo le interrelazioni tra di esse e con l'ambiente.

Gi elementi base assiomaticamente necessari all'elaborazione di un modello rappresentativo del sistema turistico sono:

1. elemento umano (le persone);
2. elemento geografico (i luoghi);
3. elemento industriale (i servizi).

Gli elementi del sistema turistico interagiscono in modo diverso e con diverso peso con molteplici fattori ambientali a carattere economico, socioculturale, politico, demografico, fisico, tecnologico e legislativo.

Il sistema turistico, ne subisce l'influenza determinante sia nelle aree generanti sia nelle aree in transito che nelle aree di destinazione ma a propria volta il sistema turistico impatta fortemente sui fattori ambientali, in particolare con i fattori economici, fisici e socioculturale delle aree di destinazione, talora con conseguenze drammatiche.

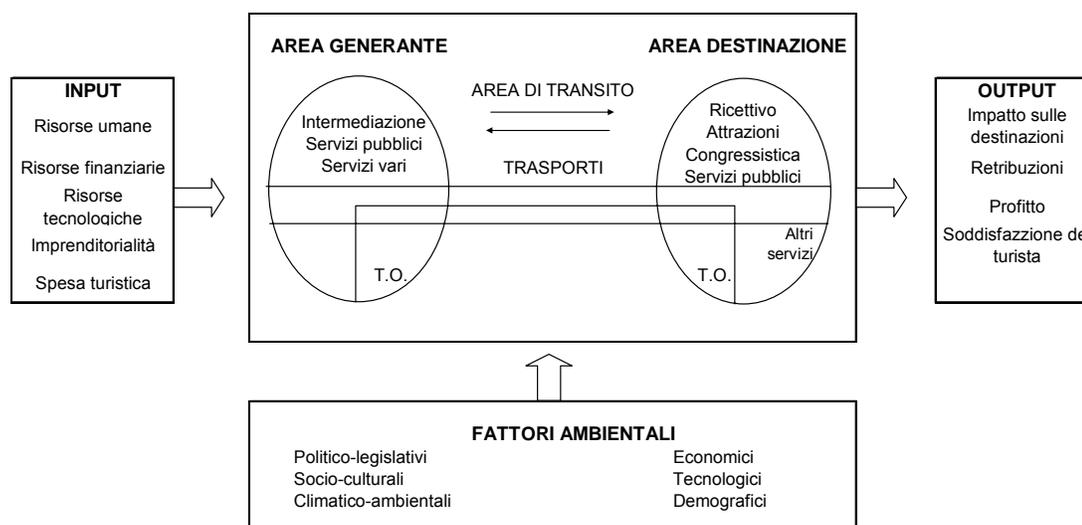
Gli elementi costitutivi del sistema turistico e i fattori ambientali sinora delineati ci consentono la formulazione di un **modello descrittivo** base del fenomeno turistico (cfr. Figura 2.1).

Lo Schema presenta anche gli *input* richiesti da sistema per il proprio funzionamento, ovvero competenze e *skills* da parte del management e in generale

³⁸ Per una migliore comprensione del concetto di Turismo si rimanda all'Appendice 2.1

degli addetti, imprenditorialità e risorse da parte dei portatori di capitale di rischio, aspettative e spesa da parte dei turisti; gli output risultanti dal funzionamento del sistema consistono in remunerazione e sviluppo di carriera per il management e gli addetti, profitto e crescita del sistema per gli imprenditori, soddisfazione delle motivazioni di viaggio per i turisti, costi e benefici per i residenti delle aree turistiche. Gli *output* rapportati agli input forniscono una misura dell'efficienza del sistema.

Figura 2.1 - Il sistema turistico



Il modello proposto accoglie la varietà multidisciplinare della materia turistica, implicitamente riconoscibile nelle specificità delle componenti umana, geografica e industriale del sistema. Rappresenta pertanto un punto di partenza coerente per lo sviluppo di analisi interdisciplinari del turismo, e in questo caso è fungibile ai fini della disanima che vedrà la figura del prodotto turistico al centro della prima parte del lavoro.

L'elemento umano

Il concetto stesso di turismo, non è concepibile senza l'elemento umano che, nel ruolo turistico, genera determinati comportamenti.

A tal proposito, la classificazione forse più nota è quella della World Tourism Organization, che nel 1983 ha ridefinito e approvato le figure del visitatore, del turista e dell'escursionista con riferimento sia alla dimensione internazionale sia alla dimensione nazionale. Si tratta, naturalmente, di definizioni a fini statistici, che assumono tra le dimensioni base la durata, la distanza e lo scopo della visita.

Un **visitatore internazionale** viene definito come un "...soggetto che visita un Paese diverso da quello in cui egli abitualmente risiede, per oltre un anno, e il cui principale scopo di visita è diverso da quello di un'occupazione remunerata dal Paese visitato...".

I visitatori internazionali si distinguono in **turisti internazionali** ed **escursionisti internazionali**:

➤ **il primo** è un visitatore che soggiorna almeno 24 ore ma non oltre un anno nel Paese visitato, e il cui scopo di visita può essere classificato tra i seguenti:

- ✓ piacere, svago, vacanza, sport;
- ✓ business, VFR (*visiting friends and relatives*), missioni, meeting, conferenze, salute, studio, religione.

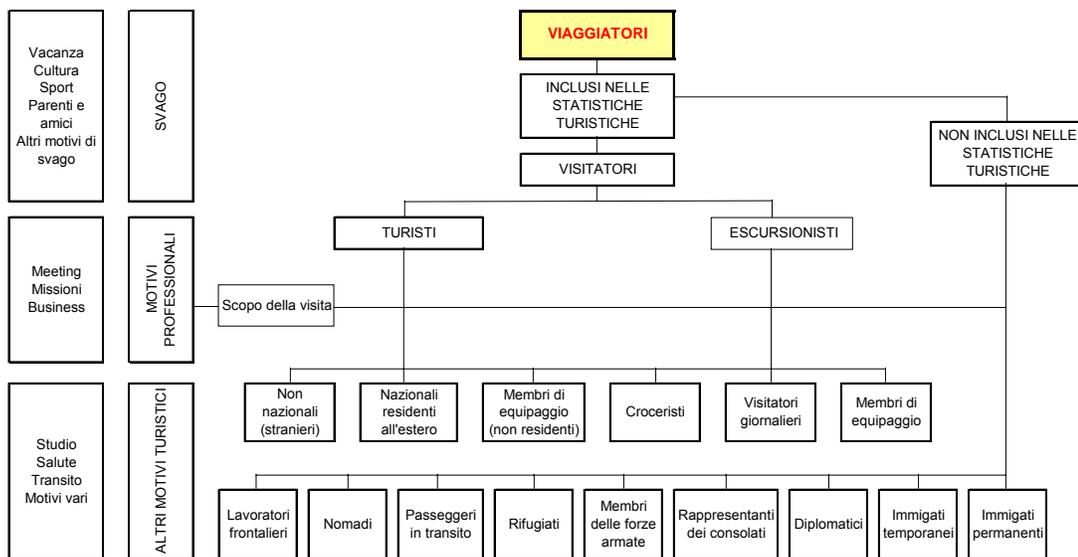
➤ **il secondo** è un visitatore che soggiorna meno di 24 ore nel Paese visitato.

Nella dimensione nazionale le categorie visitatore, turista, escursionista, ricalcano le definizioni attribuite nell'ambito internazionale; vanno però aggiunte due considerazioni.

La loro applicazione è controversa, data la difficoltà di imporre convenzioni internazionali a Paesi con caratteristiche geografiche e sociali fundamentalmente diverse: ogni Paese tende ad "aggiustare" le categorie nazionali secondo le proprie priorità e caratteristiche. Inoltre sorge spesso l'esigenza di introdurre nelle definizioni un criterio di distanza minima, variante da Paese a Paese, per evitare di includere nel turismo i movimenti limitati locali.

La Figura 2.2 riassume la classificazione ufficiale della WTO e chiarisce anche le categorie di soggetti esclusi dalle statistiche del turismo, ad esempio i nomadi, i profughi, gli immigrati: esistono quindi viaggiatori che non fanno parte del sistema turistico. Alcuni di questi rientrano peraltro in gioco nella valutazione del turismo sotto il profilo sociale. Si pensi alla domanda turistica generata nel termine dai flussi di immigrazione interna all'Italia (in passato) o provenienti (attuali e futuri): il desiderio di ricongiungersi temporaneamente ad amici e parenti è una motivazione turistica sempre più frequente, che dà origine ad un tipo di domanda elastica rispetto al prezzo e di lunga durata presso la destinazione.

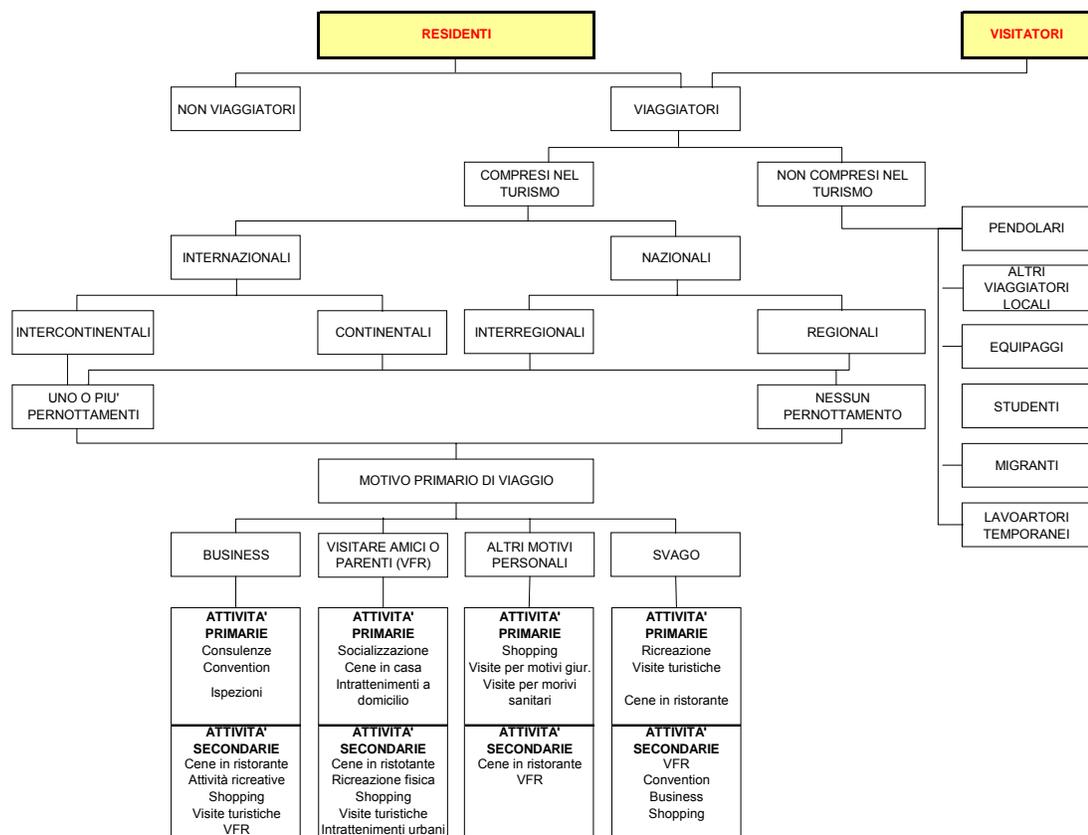
Figura 2.2 - Ipotesi di classificazione dei viaggiatori



Le categorie della WTO tralasciano ogni riferimento alle attività realizzate dai visitatori durante il soggiorno, che sono parte dell'insieme delle attività svolte dall'individuo e collegate al *tour*. Vi sono stati vari tentativi di censire le attività sviluppate durante la permanenza presso la destinazione, nonostante le notevoli difficoltà dovute alla variabilità di frequenza e durata dei comportamenti. Una delle proposte più interessanti ci sembra quella presentata da R.A. Chadwick, che ipotizza un collegamento tra le motivazioni al viaggio e una serie di attività corrispondenti a ciascuna motivazione.

La Figura 2.3 mette implicitamente in evidenza la distinzione tra residenti, individui visitatori che ritornano alla propria residenza dopo la visita, e non residenti, individui visitatori provenienti dall'estero; il viaggiatore internazionale può utilmente essere distinto in **viaggiatore intercontinentale** e **viaggiatore continentale**, mentre nell'ambito del turismo nazionale si può discernere il tipo **interregionale** da quello **regionale**. Inoltre tra le principali motivazioni viene riconosciuto anche il viaggio per affari, accanto al viaggio per piacere, al viaggio VFR, e ad una categoria residuale definibile come viaggio per "motivi di carattere personale".

Figura 2.3 - Motivazioni ed attività dei visitatori



Le attività correlate a ciascuna motivazione s'intendono svolte in loco, e sono distinte in **attività primarie** e **secondarie** secondo il loro grado di rilevanza per il viaggiatore. Alcune attività figurano connesse a più motivazioni e con diverso grado di rilevanza. Fare shopping ad esempio può rivelarsi attività principale di un viaggio per motivi personali, come pure l'attività secondaria di una visita a parenti e amici.

Queste informazioni sono di grande utilità nello sviluppo e nel lancio di un nuovo prodotto turistico: la progettazione di un nuovo *package*.

L'elemento geografico

La seconda componente del sistema turistico è costituita dall'elemento geografico. Gli elementi geografici isolabili che svolgono un ruolo lungo il percorso seguito dai viaggiatori sono almeno tre: **l'area generante, l'area di transito, l'area di destinazione**.

➤ **L'area generante**, dove il viaggio ha inizio e termine, naturalmente, entra a far parte del sistema turistico quando funge da luogo di partenza per il viaggio di turismo, e non per altri tipi di viaggio come ad esempio quelli per impieghi occupazionali temporanei o per motivi militari. Le principali regioni generanti sono oggetto di studio particolare perché le tendenze economiche, politiche, ecc, che le caratterizzano comportano ripercussioni dirette sull'intero sistema turistico.

➤ **L'area di transito**, che il viaggiatore deve attraversare per giungere alla meta. Il calibro geografico dell'area cambia secondo la portata del viaggio: può risultare molto limitato se il viaggiatore deve giungere ad esempio una località situata nella medesima regione, oppure molto elevato se si tratta di un viaggio di lungo raggio. L'area di transito contribuisce sempre al sistema turistico, principalmente con le proprie infrastrutture di trasporto e con i servizi di *accommodation e di catering*, in seconda istanza con le attrazioni naturali, artificiali, culturali, ecc. Particolari situazioni politiche o ambientali di quest'area possono inoltre essere decisive nel determinare cambiamenti di itinerario o la rinuncia al viaggio.

➤ **L'area di destinazione**, dove si snoda l'esperienza turistica del viaggiatore. Benché la maggior parte dei viaggi comporti una singola destinazione, il medesimo viaggio può contare più destinazioni, e quindi più aree di transito. Nelle destinazioni si concentrano le strutture e gli effetti del sistema turistico, al quale le destinazioni contribuiscono primariamente con le attrazioni, e in secondo luogo con *accommodation, catering*, punti vendita, ecc.

L'elemento industriale

Sul piano meramente teorico, il turismo potrebbe sussistere anche privo del terzo elemento, l'elemento industriale, ipotizzando l'esistenza di sole attrazioni naturali.

L'indice di industrializzazione turistica (rapporto tra i prodotti offerti dall'industria dei viaggi e del turismo e tutti i prodotti offerti da un dato sistema economico e utilizzati dai turisti) risulterebbe pari a zero.

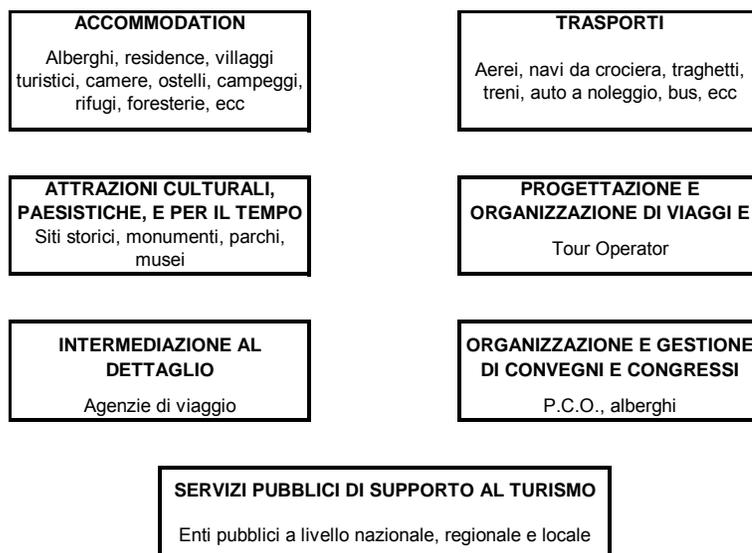
E' evidente che nella realtà questa condizione non si avvera, per cui l'industria dei viaggi e del turismo può legittimamente essere considerata una componente del sistema turistico. L'industria dei viaggi e del turismo è qui intesa in senso stretto, ovvero costituita dalle organizzazioni aziendali pienamente coinvolte nel turismo, dotate di *mission*, politiche manageriali e relazioni commerciali esplicitamente finalizzate al mercato turistico.

L'insieme eterogeneo di queste organizzazioni connesse al turismo può essere convenientemente suddiviso in **sottosistemi** provvisti di sufficiente omogeneità, ad esempio in termini di bisogni soddisfatti dai prodotti e tecnologie impiegate. A tutt'oggi non esistono classificazioni standard dei settori che compongono l'industria dei viaggi e del turismo, neppure per le statistiche sul turismo correntemente disponibili. Statistici ed economisti tendono a misurare l'output, ad esempio di *accommodation* e trasporti, senza distinguere in quale proporzione viene generato dalla domanda turistica.

Dal momento che l'articolazione settoriale dell'industria in questione è sostanzialmente discrezionale, sono state avanzate varie proposte di classificazione V.T.C. Middleton, ad esempio, individua quali settori principali l'accommodation, le attrazioni, i trasporti, l'organizzazione viaggi, l'organizzazione turistica pubblica. In Canada, le classificazioni SIC (Standard Industrial Classifications) relative a viaggi e turismo prevedono un primo gruppo di settori caratterizzati da intenso coinvolgimento del turismo (accommodation, trasporti, organizzazione viaggi, istituzioni pubbliche), un secondo gruppo il cui risultato di vendita deriva in parte considerevole dal turismo (catering, attrazioni culturali, retailing e recreation), un terzo gruppo composto da settori con limitato ma significativo coinvolgimento nel turismo (taxi, materiale fotografico, carte di credito, ecc). D. Gilbert distingue tra servizi centrali (trasporti, attrazioni, accommodation, catering) e servizi peripherals privati (organizzazione viaggi, servizi d'assicurazione, banking, ecc) e pubblici (servizi d'informazione, servizi aeroportuali, servizi sanitari, ecc) in base al grado di focalizzazione sul turista come consumatore.

Concludendo è possibile sintetizzare le diverse posizioni proponendo una suddivisione dell'elemento industriale in sottosistemi (settori) di aziende turistiche connotate, oltre che dalle caratteristiche accennate in precedenza, anche dallo svolgimento in modo specializzato di particolari funzioni nel quadro del sistema turistico (cfr. Figura 2.4).

Figura 2.4 - Le principali componenti dell'industria dei viaggi e del turismo



Si tratta di settori ad alto coinvolgimento nel turismo, composti sia da imprese, sia da aziende pubbliche con scopi diversi dal profitto operanti su base commerciale (ad esempio siti storici), sia infine da aziende pubbliche *no profit* operanti su basi non commerciali (aziende di promozione turistica).

2.2 IL CONCETTO DI PRODOTTO TURISTICO

Nel sistema turistico, di fronte alla varietà e molteplicità dei bisogni e comportamenti che caratterizzano la domanda, la gamma di prodotti offerti si presenta necessariamente ampia e articolata. Di qui la necessità di definire univocamente il prodotto turistico, quando si tenga conto, allo stesso tempo, sia degli elementi particolari connessi alla soddisfazione del singolo bisogno, sia degli elementi generali qualificanti l'ambiente in cui si dispiega l'offerta turistica. Di volta in volta il prodotto turistico è stato interpretato come l'offerta turistica di una data destinazione, Paese o località, l'offerta di un settore di aziende turistiche, l'offerta integrata in forma di pacchetto, l'offerta di una singola azienda. D'altro lato, tra gli autori che hanno affrontato la tematica sotto il profilo definitorio più generale, non vi è accordo sul numero né sul tipo di elementi rientranti nella composizione del prodotto.

In realtà i due problemi di base sono collegati: la formulazione del concetto di prodotto turistico varia infatti secondo la prospettiva a cui viene riferito. Per questo ci sembra importante focalizzare l'analisi sulle prospettive da cui si può guardare al nostro oggetto di studio.

Prima di iniziare, esaminiamo in due punti l'impostazione generale consolidatasi in letteratura a fronte di queste istanze.

✳ Il primo punto nel quale si concorda consiste nell'affermare che il prodotto turistico ha **carattere composito**, poiché comprende servizi offerti da una singola azienda, da altri operatori, dalla Pubblica Amministrazione, e risorse presenti nell'ambiente.

✳ Il secondo punto di consenso sostiene l'esistenza di **due diverse prospettive** per l'analisi del prodotto turistico: la prospettiva del fruitore (il turista) e la prospettiva del produttore (l'azienda turistica). Il turista percepisce il prodotto turistico secondo una dimensione orizzontale, ovvero come l'aggregazione di numerosi elementi proposti dai diversi settori coinvolti, a comporre l'offerta complessiva di cui si farà esperienza. Il produttore invece concepisce il prodotto secondo una dimensione verticale, assumendo come punto di riferimento la soddisfazione di esigenze particolari, e focalizzando l'attenzione soprattutto sulle fasi della filiera di produzione che stanno a monte ed a valle della propria. Il concetto di prodotto turistico a cui si riferisce il turista è quindi diverso dal concetto di prodotto turistico a cui si riferisce il produttore.

2.2.1 Il prodotto turistico globale

Il punto di vista del turista è tendenzialmente più composito, è un insieme di fattori ambientali e strumentali definito prodotto turistico globale, nel quale confluiscono:

1. **gli elementi d'attrazione nella destinazione e nelle aree di transito**, a carattere naturale, artificiale (monumenti), culturale (musei, teatri, festival), sociale (modi di vita locale, opportunità di socializzazione). La vastità della tipologia di attrattive che possono influenzare la motivazione dei turisti e determinarne le scelte è evidente. La compresenza di molteplici elementi d'attrazione nella medesima area suggerisce spesso la loro integrazione in circuiti che esaltano le potenzialità delle singole attrattive e agevolano il turista, che fruisce di un supporto informativo ed organizzativo importante al fine della propria soddisfazione. Il circuito può perseguire la differenziazione dell'offerta rispetto ad offerte concorrenti mediante diverse opzioni, la cui scelta dipende dalla natura degli elementi d'attrazione:

- **mettere in evidenza le complementarità tra le componenti del circuito;**
- **incrementare la dimensione del prodotto e la sua articolazione;**
- **fornire solo il risparmio economico.**

La disponibilità di elementi di attrazione presso una determinata area, priva delle altre componenti del prodotto, costituisce un potenziale turistico che rimane tale finché non viene valorizzato dalla costruzione degli elementi d'accesso all'area e, con tempi di completamento immediatamente successivi a questi, dei servizi e delle *facilities* necessari. Affinché il turista percepisca una zona archeologica o paesaggistica come prodotto, occorre pertanto che configurazione e dimensioni delle strutture e della rete di infrastrutture vengano pianificate e realizzate; e ciò deve avvenire sotto la primaria competenza dell'Organizzazione Turistica Pubblica, al fine di salvaguardare gli interessi culturali, economici ed ecologici della comunità locale. La realizzazione di infrastrutture di collegamento sta inoltre alla base della costruzione dei suddetti circuiti di attrazione, la cui messa in valore a fini turistici dipende dalla rapidità e dalla facilità di passaggio dei flussi turistici da attrazione ad attrazione.

2. **i servizi e le *facilities* presso la destinazione e nelle aree di transito**, strutture ricettive, ristorative, sportive, di trasporto presso la destinazione, punti di vendita al dettaglio, altri servizi e *facilities*. All'interno di questa componente del prodotto osserviamo una sostanziale eterogeneità di tipi e forme d'impresa turistica.

3. **gli elementi di accesso alla destinazione**, infrastrutture stradali, ferroviarie, aeroportuali e marittime, tipo di veicoli, frequenza del servizio di trasporto, controlli doganali. L'insieme delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto che consentono al turista di accedere al prodotto turistico è una componente fondamentale del prodotto stesso. Come detto in precedenza, gli elementi d'attrazione e i servizi turistici vengono inizialmente messi in valore dalla costruzione di un'adeguata rete di strutture e infrastrutture. Successivamente, con lo sviluppo del business turistico, s'innescano un rapporto reciproco di causa-effetto, in base al quale la destinazione continua a dipendere dall'organizzazione dei trasporti, ma a sua volta il sistema di infrastrutture viene articolato e potenziato in relazione all'intensità dei flussi da e verso la destinazione.

4. **l'immagine della destinazione**, che spesso influenza le immagini delle singole organizzazioni operanti presso la destinazione stessa. L'immagine del prodotto turistico influenza potentemente le aspettative e l'intero processo d'acquisto del consumatore. Questi riflette nelle proprie scelte il gioco di stimoli esterni non controllabili dall'azienda (fattori culturali, fattori sociali), stimoli esterni controllabili (l'azione della pubblicità e degli altri strumenti di comunicazione a disposizione dell'azienda), stimoli interni non controllabili (fattori a livello individuale, come i tratti della personalità). I fattori che producono l'immagine del prodotto turistico sono quindi solo parzialmente sotto il controllo dell'azienda. Nondimeno l'azienda turistica tenta di influenzare, mantenere, sviluppare le attese del turista alla fine di rafforzare l'immagine. La prevalenza degli aspetti intangibili rafforza, infatti, la rilevanza della componente immagine tra gli elementi costituenti il prodotto turistico globale. A questo sforzo deve corrispondere il contemporaneo sviluppo delle altre componenti del prodotto turistico (attrattive, elementi d'accesso, ecc), perché il livello di soddisfazione del turista dipende dalla divergenza tra l'immagine e la realtà percepita, ovvero tra le attese e l'esperienza effettuata. L'immagine del prodotto turistico risente di una fragilità intrinseca, dovuta a vari motivi tra cui la particolare vulnerabilità dell'esperienza del turista alla scarsa performance anche di una soltanto delle imprese coinvolte nel fornire le singole componenti del prodotto.

5. **l'informazione**, che costituisce una componente essenziale dei prodotti turistici.

Tutti questi elementi, variamente combinati e valutati dal turista in modo soggettivo, possono contribuire a formare il concetto di prodotto globale percepito dal fruitore.

La prospettiva globale non è però esclusiva del turista. Anche l'Organizzazione Turistica Pubblica nazionale, regionale e locale, assume un punto di vista analogo a quello del turista. La promozione, il coordinamento, il controllo, l'incentivazione e la valorizzazione del sistema turistico non implicano infatti la vendita del prodotto da parte dell'OTP, ma sono compiti istituzionali il cui adempimento richiede una visuale allargata, funzionale alla definizione di una vera e propria politica del prodotto turistico.

I diversi soggetti che forniscono gli elementi del prodotto globale manifestano spesso obiettivi ed interessi conflittuali, e una sostanziale frammentazione della domanda, dovuta sia alla varietà dei singoli prodotti turistici offerti, sia alla varietà dei segmenti turistici serviti.

Grazie alla portata globale dei propri interventi, l'OTP può perseguire la trasformazione dei conflitti orizzontali e verticali in rapporti di complementarità e quindi il coordinamento di tali rapporti tra gli elementi del prodotto globale.

2.2.2 Il prodotto turistico specifico

Gli altri tipi di operatori del sistema attribuiscono al prodotto turistico un significato particolare, legato allo **specifico insieme di componenti ed elementi d'attrattiva** che costituiscono la propria offerta e che confluiscono, assieme ad altri prodotti, nel prodotto globale percepito dal turista.

L'utilità della prospettiva globale viene infatti attenuata quando il produttore deve affrontare la progettazione delle specifiche operazioni di servizio che compongono il proprio prodotto. Ciò che cambia rispetto alla prospettiva globale non è l'approccio, che resta "per componenti", ma la scala a cui è applicato, non più relativa all'intera esperienza del turista, ma solo a quella parte di essa che concerne l'offerta della singola impresa. E d'altronde, come osserva Middleton, la logica per componenti resta ancora valida, perché è nella natura del servizio la possibilità di essere scomposto in una serie di operazioni che si combinano a costituire il prodotto offerto.

Nella prospettiva del produttore, quindi, il prodotto turistico può essere definito un insieme integrato di servizi di composizione variabile, il cui nucleo centrale caratterizza la produzione e il tipo di azienda turistica che lo offre. Le componenti del prodotto turistico così inteso possono essere distinte utilizzando le medesime categorie d'analisi impiegate per indagare altri settori di servizi. L'insieme dei servizi può poi essere esaminato in base al rapporto tra elementi materiali e immateriali, distinguendo:

1. componenti materiali;
2. componenti immateriali esplicite, offerte al cliente in modo esplicito;
3. componenti immateriali implicite, spesso di natura psicologica, non comprese in modo esplicito nell'offerta, ma rilevanti ai fini della qualità dell'esperienza del turista.

E' stato sottolineato da diversi autori che qualsiasi servizio è costituito da una particolare combinazione di elementi sia materiali che immateriali lungo un continuum dove prevalgono, in misura maggiore o minore, gli elementi immateriali.

La rilevanza di questa osservazione non dovrebbe sfuggire per almeno tre ordini di motivi:

✳ **in primo luogo**, perché la commistione di materialità/immaterialità è caratteristica comune alla grande maggioranza dei prodotti turistici, e quindi rappresenta un altro denominatore comune potenzialmente utile al marketing turistico.

✳ **in secondo luogo**, perché la diversa presenza di elementi tangibili nel prodotto dà una misura della sua riconoscibilità e della possibilità di controllare le relative attività di comunicazione. Quanto minore è la presenza della componente tangibile, tanto più le attività di comunicazione non si limitano ad influenzare i turisti, ma determinano un effetto diretto sulla loro esperienza, perché entrano a far parte del prodotto. Tuttavia, come già accennato, l'immagine del prodotto turistico è solo parzialmente controllabile dall'azienda turistica. Laddove sono significativamente presenti, gli elementi tangibili possono e devono quindi essere utilizzati in tutte le loro potenzialità ai fini della gestione dell'immagine del prodotto, oltre che ai fini della differenziazione.

✳ **in terzo luogo**, la combinazione materialità/immaterialità si presta allo scopo di comparare diversi tipi di prodotti turistici, oppure prodotti simili offerti in situazioni differenti; per questo motivo può essere considerata un criterio ordinatore della varietà di tali prodotti.

2.2.3 Un tentativo di sintesi: la prospettiva overlapping

Abbiamo dunque analizzato i due aspetti del prodotto turistico su cui generalmente si concorda: la sua natura composita, e la diversa prospettiva con cui viene concepito dal produttore e percepito dal turista.

Mentre il carattere composito del prodotto sembra acquisito, il numero e il tipo di elementi che lo compongono dipendono da quale delle due prospettive, quella del produttore o quella del turista, viene assunta. Questa divergenza è tutt'altro che trascurabile, perché sta alla base delle difficoltà, da parte delle aziende turistiche, di capire i meccanismi di generazione della soddisfazione /insoddisfazione della domanda, e di indirizzare la conseguente progettazione/riprogettazione del prodotto turistico.

E' pertanto naturale chiedersi se sia possibile **conciliare le due prospettive** in un tentativo di sintesi che rivesta utilità per gli operatori.

In questa direzione sono stati effettuati sforzi rilevanti nell'ambito della scuola veneziana di studi sull'economia e la gestione dei servizi turistici. In particolare, si osserva che tutti gli elementi, di qualsiasi natura (servizi offerti, infrastrutture, ambiente naturale, sociale, culturale), che formano il concetto di prodotto globale percepito dal fruitore, possono interpretarsi come "fattori d'attrattiva". Dal punto di vista dell'azienda turistica questi fattori possono distinguersi in interni ed esterni, secondo che siano prodotti, controllati (totalmente o parzialmente), o almeno valorizzati dall'azienda stessa, oppure debbano essere attribuiti all'ambiente in senso lato (ambiente naturale, sociale, o frutto dell'attività di produzione di altre aziende). Si identificano idealmente, così, molteplici fasce di servizi a diversa distanza dal nucleo centrale dell'offerta, in relazione alla controllabilità da parte dell'azienda:

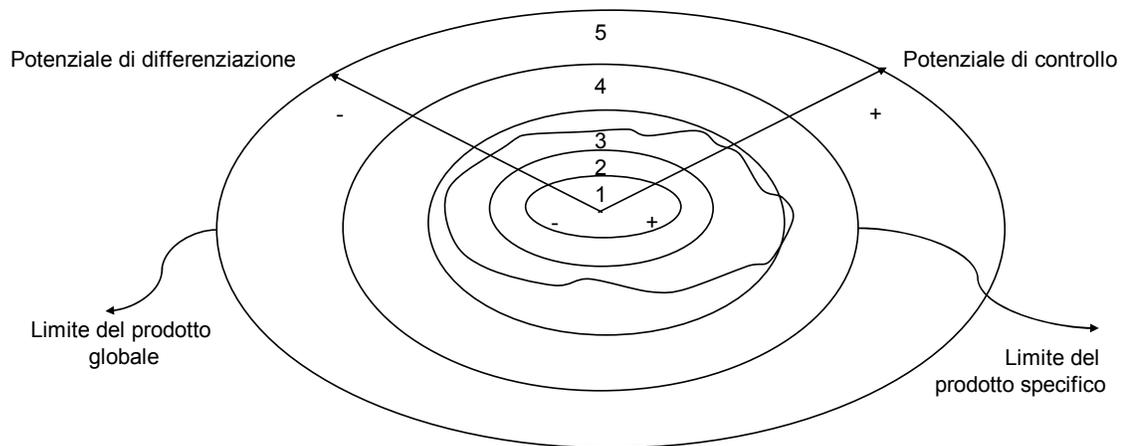
- servizi strettamente connessi all'attività caratterizzante l'azienda;
- servizi connessi, ma potenzialmente presenti in modo autonomo nel mercato, informazioni;
- servizi consuetamente offerti da altre categorie di aziende nel contesto ambientale, informazioni;
- ambiente, infrastrutture (e relativi servizi) (di trasporto, di svago, di cultura, d'affari, ecc), informazioni.

Il prodotto turistico dell'azienda risulta costituito da quella parte di fattori d'attrattiva che s'intende produrre, ovvero dall'area di attività ottenuta dall'estensione del controllo esercitato sui fattori d'attrattiva, ordinati in fasce partendo dal nucleo centrale (il servizio che caratterizza l'azienda e che registra il massimo grado di controllo) fino all'ambiente e alle infrastrutture pubbliche (minimo o nullo grado di controllo da parte dell'azienda).

La Figura 2.5 rappresenta graficamente la sovrapposizione (*overlapping*) che viene a crearsi tra il **prodotto offerto dalla singola azienda turistica** e il **prodotto globale percepito dal turista**. Il primo è identificato da un'area con confini mobili che può ampliarsi dal nucleo centrale in direzione esterna, pur raggiungendo raramente la copertura di tutte le fasce.

L'impostazione *overlapping* può trovare applicazione per qualsiasi tipo di prodotto turistico in cui sia riconoscibile un nucleo centrale caratterizzante la produzione del servizio, e può adattarsi ai business sia di grandi sia di piccole dimensioni.

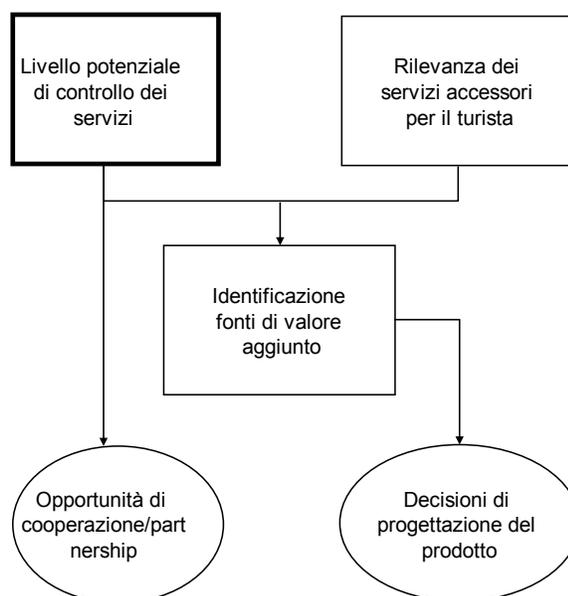
Figura 2.5 - Sovrapposizione tra prodotto turistico specifico e prodotto globale percepito



- 1: Nucleo centrale
- 2: Servizi strettamente connessi
- 3: Servizi connessi
- 4: Servizi consensualmente offerti da altri operatori
- 5: Ambiente e infrastrutture

L'utilità di questa impostazione deriva a mio avviso da due osservazioni (cfr. Figura 2.6).

Figura 2.6 - L'utilità della prospettiva overlapping



In primo luogo, l'introduzione della variabile "livello di controllo esercitabile dall'azienda" agevola l'individuazione delle direzioni più feconde per lo sviluppo del prodotto. La valutazione dei livelli di controllo potenziale attivabili dall'azienda sulle fasce di servizi può infatti essere posta a confronto con i diversi gradi di rilevanza attribuiti dai clienti ai medesimi servizi. Il confronto facilita l'identificazione delle maggiori fonti di valore aggiunto, ovvero dei servizi allo stesso tempo più appetibili dai clienti e convenientemente producibili dall'azienda. Di qui derivano, in ultima istanza, *input* fondamentali per le decisioni di progettazione del prodotto turistico.

In secondo luogo, la prospettiva *overlapping* stimola il produttore alla comprensione sistematica delle potenzialità di interrelazione e di cooperazione con altre aziende, appartenenti con altre aziende, appartenenti a settori turistici diversi, ma ugualmente coinvolte nel determinare l'esperienza del turista. Oltre ai citati accordi di partnership tra strutture ricettive e attrazioni o trasporti, si pensi alla progressiva estensione delle opzioni offerte dai pacchetti di viaggio organizzato, tendenti ad inglobare (in modo facoltativo o meno) servizi usualmente proposti da altri operatori.

Si realizza in definitiva, una visione integrata tra prodotto globale e prodotto specifico, un incontro tra domanda e offerta che contribuisce a rendere il conseguente sviluppo concettuale del prodotto pienamente coerente con l'approccio di marketing.

2.2.4 L'immagine come componente di prodotto

La gestione dell'immagine, quale componente intangibile del prodotto rappresenta una tematica passibile d'interpretazione alla luce della prospettiva *overlapping*. Quali funzioni vengano assolve e quale ruolo viene giocato dall'immagine esterna nell'ambito del modello descritto, e in che modo il produttore di servizi turistici può pensare alla sua gestione?

Ai nostri fini, possiamo considerare l'immagine di un prodotto come l'insieme delle rappresentazioni mentali delle sue caratteristiche, reali o fittizie, presso un dato pubblico. Normalmente ogni prodotto ha molteplici immagini, perché differenti segmenti del mercato manifestano differenti percezioni del medesimo prodotto. In rapporto al *target* prefissato, l'immagine esterna svolge almeno tre funzioni:

☀ l'immagine contribuisce a **creare aspettative**, ma a propria volta dipende dalle aspettative e dalle esperienze del turista. Un'immagine positiva favorisce l'efficacia della comunicazione pubblicitaria, promozionale, della vendita personale e della comunicazione interpersonale "*word-of-mouth*", e quindi la costruzione delle aspettative da parte del potenziale acquirente. D'altra parte, quando l'esperienza delude, eguaglia o supera le attese, l'immagine del prodotto ne risulta rispettivamente danneggiata, confermata o migliorata.

☀ l'immagine produce un **effetto-filtro** tra la percezione del servizio sperimentato e il grado di soddisfazione del turista. Se l'immagine è positiva, eventuale *defaillances* nella produzione ed erogazione del prodotto verranno percepite come meno gravi di quanto accadrebbe se l'immagine fosse piatta e neutra (o poco nota). Se invece l'immagine è negativa, tende ad enfatizzare l'effetto di eventuali problemi sperimentati sul grado di soddisfazione finale. Un'immagine

positiva funge quindi da protezione nei confronti di momentanei cali di qualità; è una sorta di polizza assicurativa da incassare in caso di incidente. Se però l'incidente si ripete frequentemente, la funzione protettiva dell'immagine si riduce drasticamente fino a lasciare posto all'enfasi negativa.

✳ una terza funzione sicuramente rilevante per le aziende turistiche riguarda l'impatto dell'immagine esterna sul management e sul personale interno. E' facile supporre, infatti, che un'immagine definita in modo chiara e positivo tenda a **rafforzare la motivazione del personale** dell'azienda, e quindi, indirettamente, a migliorare la qualità del prodotto con il turista. Questo effetto è particolarmente importante per il personale di contatto, per due ragioni:

- ✓ i suoi valori vengono trasferiti direttamente al cliente nel corso del rapporto;
- ✓ in quanto operante sul confine dell'organizzazione, spesso esposto a situazioni di tensione, il personale di contatto può comportarsi in modo da accentuare eventuali squilibri invece di correggerli.

Una caratteristica dell'immagine utilmente sfruttabile nei *business* turistici è il suo fungere da fattore di **differenziazione**, tanto più ricercato in quanto non facilmente imitabile. L'occupazione di uno spazio distintivo nella struttura cognitiva mentale del consumatore fornisce un vantaggio fondamentale nel turismo, data la prevalenza immateriale dei prodotti turistici e la conseguente impossibilità di ostentarli.

Nel modello proposto il turista percepisce almeno due livelli d'immagine: quello del **prodotto globale** e quello di **ciascun prodotto specifico che lo compone**.

➤ Il primo livello esula dalle capacità di controllo della singola azienda. L'immagine del prodotto globale è quasi sempre al di fuori della portata dell'azienda, il cui modo principale di influire su di essa è indiretto e passa attraverso la partecipazione delle associazioni di categoria alle iniziative promozionali degli Enti Pubblici. Anche le immagini degli altri operatori sono normalmente fuori controllo, sebbene contribuiscano in modo determinante all'immagine complessiva del prodotto globale. La caduta dell'immagine di una sola tra le imprese coinvolte nel determinare l'esperienza del turista può provocare effetti deteriori sull'immagine del prodotto globale (è questo, un ulteriore fattore di fragilità tipico del sistema turistico); d'altra parte l'immagine del prodotto globale tende a medio-lungo termine, a riverberarsi sulle immagini dei prodotti specifici.

➤ L'unica immagine sotto il controllo (parziale) dell'azienda è quella relativa ai servizi compresi nell'area di prodotto specifico. Questi sono interpretati dall'azienda e decodificati dal turista quali portatori di immagine. A questo secondo livello, le già descritte funzioni d'immagine possono essere gestite per ottenere un miglioramento della soddisfazione del turista rispetto al prodotto specifico. Così, all'ampliarsi dell'area coperta, un particolare sforzo sarà rivolto al mantenimento della coerenza tra le componenti via via inserite nel prodotto.

Ora, l'adozione della prospettiva *overlapping* mette in luce un problema fondamentale: l'esistenza di **eventuali discrasie tra l'immagine del prodotto globale e l'immagine del prodotto specifico percepite dal turista**.

La Figura 2.7 può aiutarci a definire le situazioni tipiche derivanti dall'incrocio dei due livelli d'immagine.

L'immagine negativa del prodotto specifico può riferirsi sia al prodotto noto e provato, sia al prodotto non ben conosciuto.

Figura 2.7 - Le discrasie d'immagine e gli interventi

		IMMAGINE DEL PRODOTTO TURISTICO GLOBALE	
		Negativa	Positiva
IMMAGINE DEL PRODOTTO TURISTICO SPECIFICO	Positiva	1 Problemi d'immagine a medio termine	2 Rafforzamento e continuità
	Negativa	4 Modifica del prodotto Modifica della comunicazione Ricorso ad associazioni e ad Enti pubblici	3 Modifica del prodotto
	Prodotto noto		
	Prodotto non noto	Modifica della comunicazione Ricorso ad associazioni e ad Enti pubblici	Modifica della comunicazione

La situazione raffigurata nel **primo quadrante** presenta discordanza tra l'immagine negativa del prodotto globale e quella positiva del prodotto specifico. Data l'influenza della prima sulla seconda, è plausibile ipotizzare che l'azienda dovrà affrontare problemi d'immagine a medio termine. Il "word-of-mouth" negativo sulla scelta primaria, ovvero sulla scelta della destinazione, finisce con il coinvolgere anche le scelte secondarie, relative ai singoli prodotti specifici abbinati a quella destinazione, benché aventi indagine positiva.

Nel **secondo quadrante** della matrice, all'immagine positiva del prodotto globale fa riscontro quella favorevole del prodotto specifico. L'assenza di discrasie tra i due livelli induce il loro rafforzamento reciproco nell'atteggiamento del turista, la conferma della validità delle scelte effettuate, e in definitiva la continuità della preferenza verso il prodotto.

Il **terzo quadrante** presenta la situazione caratterizzata da discordanza tra l'immagine positiva del prodotto globale e quella negativa del prodotto specifico. Distinguiamo due sottoclassi. Se l'immagine negativa riguarda un prodotto specifico noto e provato, è probabile che il turista sia rimasto insoddisfatto della performance ricevuta. Si verificherà quindi la perdita del cliente effettivo, che si rivolgerà ad un prodotto specifico sostitutivo nell'ambito del medesimo prodotto globale. In questo sottocaso, s'impone all'azienda la necessità di modificare il proprio prodotto. Se, invece l'immagine negativa riguarda un prodotto specifico non ben conosciuto dal turista, l'effetto potrà essere analogo al sottocaso precedente, ovvero la perdita del cliente potenziale, che si rivolgerà ad un prodotto specifico alternativo; ma l'azienda dovrà allora pianificare una modifica dell'azione di comunicazione esterna.

La **quarta situazione** prevede il sommarsi dell'immagine negativa del prodotto globale con quella negativa del prodotto specifico. Se il prodotto è noto, l'azienda

deve ricorrere almeno al cambiamento del prodotto; se il prodotto non è ben conosciuto, si provvederà alla modifica della comunicazione.

2.3 AMBIENTE E TURISMO: IL TURISMO SOSTENIBILE COME MODELLO DI SVILUPPO

2.3.1 I nuovi orientamenti del turismo mondiale nella valorizzazione dei beni culturali e ambientali per una migliore qualità della vita di turisti e residenti

È noto che il patrimonio culturale ed ambientale di cui l'Italia dispone, rappresenta un elemento di fortissimo richiamo per il turismo nazionale.

È anche altrettanto noto che dalla combinazione di cultura, ambiente e turismo si possono determinare soluzioni imprenditoriali nuove e in grado di garantire occupazione aggiuntiva, soprattutto giovanile.

Ma se è vero che il turismo è in grado di generare crescita economica ed occupazionale, è anche vero che un suo sviluppo disordinato può causare seri problemi ambientali e sociali.

La domanda di valori turistici è soprattutto, anche se non esclusivamente, domanda di valori ambientali e culturali : clima, natura, risorse storico artistiche. Ma la conservazione di questi beni può risultare minacciata da un eccessivo e disordinato sviluppo dell'attività turistica. Paradossalmente il turismo può distruggere il turismo.

Nel delicato rapporto tra turismo ed ambiente e cultura può infatti innescarsi un circolo perverso: l'attrazione esercitata da molte località sui turisti può portare ad un eccesso di turismo –l'eccesso di turismo può portare al degrado dell'ambiente– il degrado dell'ambiente porta inevitabilmente alla perdita di flussi turistici.

Per questi motivi occorre programmare uno sviluppo sostenibile, e quindi rendere il turismo un elemento di valorizzazione e non di consumo della qualità ambientale e culturale dei territori.

La qualità ambientale e la valorizzazione delle diversità culturali, tradizionali e gastronomiche, cioè di tutte quelle risorse specifiche del territorio, stanno diventando sempre più una variabile strategica per competere su mercati sempre più globalizzati e standardizzati.

Il futuro dell'industria turistica non può quindi prescindere dalla conservazione dell'ambiente in cui si svolge. La sua competitività dovrà dunque basarsi sullo sviluppo di un'offerta turistica di qualità fondata sul patrimonio naturale, storico e culturale.

In questi ultimi anni l'ambiente ha acquisito un ruolo sempre più importante nelle scelte e nelle decisioni dei governi, delle associazioni, dei cittadini e dei consumatori.

L'Unione Europea ha posto la tutela ambientale tra le sue priorità. Diversi programmi comunitari sono infatti indirizzati a sostenere idee di turismo sostenibile.

Come negli altri settori dell'economia, la domanda di servizi eco-compatibili sta crescendo anche nel settore del turismo. Oltre alla qualità ed alla sicurezza, i clienti chiedono sempre più spesso alle nostre imprese una maggiore attenzione

all'ambiente Anche nel nostro mondo, quindi, la scelta della clientela è sempre più influenzata dal fattore qualità ambientale.

Non a caso sono nate iniziative a tutti i livelli, internazionale, nazionale e locale, finalizzate a promuovere la eco-compatibilità dell'attività alberghiera, ed a pubblicizzare le strutture che adottano particolari accorgimenti di tipo ecologico.

La scelta di adottare politiche e strategie eco-compatibili non rappresenta però unicamente la risposta ad una crescente richiesta di un nuovo mercato emergente.

La capacità di controllare e ridurre gli impatti ambientali legati all'attività alberghiera è infatti un requisito sempre più importante per garantire la sopravvivenza di quelle zone in cui il turismo è fortemente legato ad aspetti paesaggistici o naturalistici.

Pochi altri settori, oltre il turismo, mostrano in modo altrettanto evidente la necessità di conciliare sviluppo e ambiente.

Un ambiente degradato, sia che si tratti della qualità dell'acqua o dell'integrità del paesaggio, riduce la propria attrazione turistica. Al contrario, un patrimonio naturale e culturale intatto e valorizzato è una risorsa basilare per il turismo.

La dinamica economica del settore, la soddisfazione del turista e la tutela del patrimonio naturale e culturale sono quindi indissociabili. La leva che "innesca" qualsiasi processo di sviluppo turistico è evidentemente costituita dalle attrazioni, in assenza delle quali non sarebbe possibile attirare visitatori in una certa destinazione.

I temi del conflitto tendenziale tra crescita economica, demografica ed ambiente e la consapevolezza della dimensione planetaria della questione ambientale hanno iniziato ad imporsi negli anni '70, unitamente alle iniziative per la difesa dell'ambiente globale e locale nell'ottica dello sviluppo sostenibile.

Da una decina di anni a questa parte è stato riconosciuto il peso che i modelli tradizionali di sviluppo dell'industria turistica, concentrata in determinate zone e soggetta ad una intensa frequentazione stagionale, hanno in termini d'impatto negativo sull'ambiente e sul tessuto sociale delle comunità ospitanti.

Il concetto di sostenibilità associata alle attività turistiche risale alla definizione data dal "Rapporto Brundtland" nel 1987: *"...Le attività turistiche 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..."*

Lo sviluppo sostenibile del turismo deve dunque mirare a garantire la redditività del territorio di una località turistica con obiettivi di compatibilità ecologica, socioculturale ed economica in una prospettiva di lungo periodo.

Il 2002 è stato proclamato anno internazionale dell'Ecoturismo. Ma l'impegno ambientale nel settore turistico è espresso a livello internazionale già da alcuni anni.

Molti documenti evidenziano come il turismo possa essere pianificato in modo tale da salvaguardare il patrimonio e le risorse naturali per le generazioni future. Ne sono un esempio la Carta del Turismo sostenibile firmata a Lanzarote nel 1995; i documenti UNEP di Manila e Calvià del 1996, ed infine l'Agenda 21, un ampio ed articolato "Programma di Azione" redatto dalla Commissione Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite durante la Conferenza di Rio. Infine la "Carta di Rimini", documento conclusivo della "Conferenza Internazionale per il Turismo Sostenibile" svoltasi nel 2001, ha voluto richiamare l'attenzione sulle destinazioni del turismo di

massa, sulle quali è necessario indirizzare e promuovere prioritariamente gli sforzi nei prossimi anni.

Ma al di là delle dichiarazioni programmatiche possiamo, a mio avviso, affermare che la sensibilità di tale settore nei confronti delle tematiche ambientali e più in generale di compatibilità dello sviluppo, già tradizionalmente elevata, si è in questi ultimi anni ulteriormente rafforzata.

Siamo, e dobbiamo essere, i più attenti, i più esigenti promotori non solo dell'innovazione ma, ancor di più, dell'ambiente e della sua tutela, che insieme al patrimonio culturale e paesaggistico costituiscono per noi una risorsa fondamentale.

Ogni futuro sviluppo deve preservare l'originale armonia tra struttura turistica ed ambiente circostante.

Questa è la caratteristica fondamentale della nostra offerta turistica, ciò che ha reso il nostro Paese *leader* mondiale nel turismo.

Da secoli un viaggio in Italia è una occasione di svago ma, prima ancora, un'occasione di arricchimento culturale. Di questa realtà cui contribuiamo quotidianamente siamo orgogliosi.

In una epoca contraddistinta dalla crescente globalizzazione dei mercati e dall'intensificarsi dell'innovazione tecnologica, l'altro importante aspetto di differenziazione delle destinazioni turistiche, oltre all'ambiente, è sicuramente la cultura.

Il turismo culturale rappresenta nel nostro mercato un punto di forza specifico insieme alle destinazioni balneari. Il segmento "arte e cultura" è quello che ha sviluppato i maggiori incrementi medi anche nel periodo di crisi dei primi anni novanta.

I più recenti dati dell'osservatorio turistico nazionale delle città d'arte confermano che tra gli stranieri è aumentato il numero di coloro che associano l'Italia alla cultura, ed è proprio la cultura l'aspetto più positivo della cosiddetta "Marca Italia".

Nel turismo culturale, che si prevede in forte crescita nei prossimi venti anni, si aprono quindi le più grandi potenzialità del *Made in Italy*, inteso come momento di fruizione turistica in cui si combinano le bellezze artistiche, le attività turistiche e le capacità produttive.

Il turismo significa soprattutto fruizione intelligente dei beni culturali, compresi quelli archeologici. Fruizione intelligente che è di gran lunga preferibile all'abbandono ed al degrado. Soltanto dalla fruizione e dalla valorizzazione economica possono ricavarsi le ingenti risorse economiche ed umane necessarie per la salvaguardia e la tutela dello sterminato patrimonio culturale italiano.

La risorsa culturale come prodotto turistico insiste su due componenti inscindibili : il territorio, con le sue attrattive, che costituisce la scacchiera su cui si determinano le scelte di destinazione dei turisti, ed i servizi, che rendono fruibili gli elementi di attrazione. Su questi ultimi, e sulla condivisione che si determina nell'uso di servizi ed infrastrutture tra comunità ospitante e turisti, si gioca il delicato equilibrio tra esigenze di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale.

Nel rapporto che intercorre tra beni culturali e turismo da un lato si sostanziano logiche spesso conflittuali se non divergenti, dall'altro i confini e limiti tra risorsa culturale ed industria turistica tendono sempre più a diventare sfumati se non a sovrapporsi.

L'innalzamento dei livelli di reddito e d'istruzione, i cambiamenti demografici, l'aumento del tempo libero, la crescente mobilità delle persone ed il loro progressivo allontanarsi da itinerari di vacanza consueti fatti di sole e mare, hanno contribuito ad una progressiva estensione del concetto di cultura nel corso degli ultimi decenni.

La distinzione tra cultura cosiddetta ordinaria e d'élite si è sempre più attenuata ed il prodotto culturale è diventato più accessibile e di massa, fino a cambiare le stesse modalità di espressione della produzione culturale.

Questo processo è stato incoraggiato anche dall'industria turistica, che promuove sempre più l'uso della cultura; in tal senso contribuisce a cambiare la natura del nostro capitale culturale, stimolando a volte un uso intensivo del patrimonio culturale del passato, che viene progressivamente consumato per produrre servizi turistici di qualità sempre più scadente ed a valore aggiunto sempre più povero.

La cultura si trasforma sempre più da un processo per cui singoli individui o gruppi sono impegnati in attività culturali significative, in un prodotto rispetto al quale viene creata - in modo più o meno autentico - una immagine ed una identità e che viene venduta attraverso una campagna promozionale.

In questo passaggio dal processo al prodotto il pericolo risiede nel rischio sia della mercificazione della cultura che della banalizzazione turistica del patrimonio di identità culturale soggetto in molti casi a ridursi a stereotipo e folklore in manifestazioni avulse dalle loro radici storiche, culturali e sociali.

Ma il turismo può contribuire a livello locale alla rinascita di forme d'arte tradizionali, sostenendo attività culturali dotate forse di minore appeal. La cultura può costituire un prodotto vitale per quelle destinazioni non particolarmente favorite dal punto di vista climatico o geografico.

Il turismo può dunque generare impatti economico-ambientali e culturali positivi o negativi, può offrire lo strumento per sostenere, creare e diffondere cultura, o al contrario contribuire a sviluppare prodotti stereotipati ed artificiali penalizzando l'autenticità, la qualità ed il significato dell'esperienza turistica.

La ricomposizione di logiche conflittuali tra beni culturali ed industria turistica passa attraverso una loro integrazione concettuale, programmatica ed operativa.

Innanzitutto va sviluppato un denominatore culturale comune che permetta a questi due mondi di dialogare costruttivamente, attenuando le distanze concettuali mediante interventi di formazione e sensibilizzazione; ma questo processo deve essere sostenuto da adeguate procedure di programmazione ed efficaci strumenti di gestione. Se l'obiettivo è quello di una maggiore produttività e fruibilità dei beni culturali, il *target* di riferimento ed il mercato obiettivo non sono più costituiti solo dallo specialista, dallo studioso, ma anche dal turista: in quest'ottica i beni culturali devono introdurre elementi di valorizzazione sui quali puntare sia per la loro stessa manutenzione che per lo sviluppo economico e sociale della comunità.

L'industria turistica, invece, deve maggiormente qualificarsi e differenziarsi nel rigenerare, valorizzare e promuovere il consumo dei prodotti culturali -mediante l'uso di strumenti di gestione manageriale e servizi aggiuntivi- per *target* d'utenza, oltre che incoraggiare processi di riqualificazione dell'offerta, ad iniziare dalle strutture ricettive.

Processi di scambio e collaborazione tra industria turistica ed offerta culturale possono quindi determinare benefici e ricadute positive per entrambi, in termini di fruibilità ed innalzamento del servizio offerto.

In conclusione, il turismo ha avuto ed avrà anche in futuro grande importanza per il nostro Paese, e continua ad esercitare una grande attrattiva per il suo patrimonio naturale e culturale.

Esso fornisce un contributo rilevante in termini di occupazione e benessere, favorisce la coesione economica e sociale e può contribuire alla protezione e valorizzazione dell'ambiente naturale e culturale.

Perseguire un turismo sostenibile, in grado di conciliare sviluppo e protezione del patrimonio naturale e culturale, è il nostro obiettivo.

I turisti che visitano l'Italia si aspettano da noi ospitalità e accoglienza, ma anche tradizione, cultura e salvaguardia dell'ambiente.

La nostra missione, culturale e sociale prima ancora che economica, è quella di soddisfare le aspettative dei turisti.

2.3.2 Qualità ambientale e turismo

I temi della "qualità dell'ambiente nel turismo" sono divenuti prioritari per qualunque destinazione turistica che voglia confrontarsi in una competizione ormai a livello mondiale. Ecco perché il settore turistico deve orientarsi verso la soddisfazione del cliente e la conservazione dell'ambiente naturale, realizzando un processo di miglioramento delle destinazioni turistiche, dalla più piccola struttura familiare fino alla gestione consortile dei servizi ambientali.

Nasce perciò una evidente necessità di adattare al settore i principi e le tecniche della gestione in qualità dei servizi e dell'ambiente, non solo nelle grandi imprese ma soprattutto nelle piccole-medie aziende, che spesso si trovano in una difficile situazione rispetto alle tendenze del mercato.

Le esperienze in corso in Europa ed in Italia sono ancora frammentarie ma mostrano una evidente tendenza all'utilizzo crescente degli strumenti basati sulla teoria della qualità, in tutte le tipologie di operatori, dalle strutture ricettive ai *Tour Operators*, fino ad intere aree geografiche, al fine di raggiungere una maggiore competitività delle imprese e delle destinazioni turistiche.

Nel 2000 la DGXXIII della Commissione Europea, competente per il turismo, ha presentato i risultati di uno studio sulla gestione integrata della qualità (Integrated Quality Management – IQM) delle destinazioni turistiche adottando uno schema generale di lettura del processo di sviluppo della qualità turistica nelle singole località, secondo quattro fattori strategici:

1. gli indirizzi generali della politica turistica secondo un criterio di sostenibilità;
2. il consenso della popolazione locale e la partecipazione al processo di sviluppo;
3. l'attivazione del "*know how*" sviluppato dall'offerta turistica locale;
4. la continua conoscenza delle tendenze del mercato turistico.

Questi quattro fattori contribuiscono pertanto ad implementare una "qualità esterna", intesa come impatto sull'ambiente e sulla comunità locale, ed una "qualità interna", intesa come soddisfazione del turista.

Ad oggi le linee direttrici per un corretto sviluppo turistico di una destinazione turistica restano sostanzialmente le stesse, con tre capisaldi fondamentali:

1. valorizzazione e tutela del patrimonio ambientale e quindi qualità dell'ambiente;

2. qualità dell'accoglienza turistica di una destinazione turistica;
3. un coerente orientamento delle imprese verso i clienti, una efficace "*customer satisfaction*" fino alla tutela del cliente-turista.

E' attorno a questi tre temi che si possono sviluppare tutti i vari obiettivi di qualsiasi Piano di marketing turistico.

Il turismo deve operare per la salvaguardia del patrimonio ambientale. Tutti, dagli operatori del settore, ai turisti, a chi opera in attività collegate, sono chiamati a rispettare, conservare e proteggere tale patrimonio, attraverso una efficace tutela delle caratteristiche ambientali ed un uso responsabile delle risorse energetiche.

La questione della qualità dell'accoglienza turistica rappresenta uno dei temi maggiormente sentiti dagli operatori turistici ed in particolare sulla qualità dell'accoglienza turistica nel suo complesso.

Il terzo tema sul quale è obbligatorio orientare i maggiori sforzi è quello relativo alla soddisfazione e alla tutela del consumatore turista. Il cliente, come destinatario delle azioni di promozione, è oggi oggetto delle innumerevoli promesse che ciascun prodotto porta con sé, suscitando aspettative che non sempre si rivelano realizzabili. A questo scopo, la realizzazione di una "Carta dei Servizi dell'Accoglienza" può differenziare il prodotto offerto, conferendo a questo una immagine di forte affidabilità e serietà.

La Carta, oltre che garantire la fruizione di servizi di vario genere, può anche stabilire un codice di comportamento che inviti il cliente al rispetto per l'ambiente e le tradizioni, in una ottica di "dare e avere" che impegna reciprocamente chi fornisce i servizi e chi ne usufruisce.

2.3.3 Ambiente e turismo: il turismo sostenibile come modello di sviluppo

In località ad alto valore culturale e ambientale, il turismo rappresenta una delle attività economiche più significative, soprattutto se si considerano gli impatti che esso determina sul territorio. La crescita del comparto turistico influenza in modo rilevante le condizioni economiche, sociali ed ambientali delle persone e delle aree interessate. Il turismo, inoltre, ha un impatto intersettoriale dal momento che coinvolge economicamente altre attività produttive nel territorio di riferimento.

E' necessario quindi un **approccio integrato del turismo** che tenga conto di tutti i costi e benefici, sia sotto l'aspetto economico sia sotto quello sociale ed ecologico. L'obiettivo diventa quello di sviluppare forme di turismo capaci di portare benefici a tutte le parti interessate (turisti, imprese turistiche, popolazione locale) riassorbendo il più possibile i costi complessivi di tale sviluppo.

Ciò comporta pensare al turismo come ad un settore economico che può svilupparsi in modo armonioso solamente in presenza di una complessità sociale, ambientale ed economica che sappia mantenere la propria identità ed una propria dinamicità.

Lo sviluppo sostenibile è quindi inteso non solo come disponibilità e conservazione delle risorse locali ma come capacità di gestire un Sistema locale in un territorio.

Il turismo deve essere considerato come supporto dell'identità locale e non più come stravolgimento di una area.

La valorizzazione delle destinazioni turistiche ci riporta direttamente alla necessità di intraprendere la strada della "cultura della qualità" al centro della quale si pone la soddisfazione del turista e del residente nel ritrovare nel luogo turistico benessere ambientale di prodotti e servizi.

Detto questo, occorre rivolgere l'attenzione anche al comportamento dei singoli attori della filiera turistica, da parte dei quali può arrivare tutta una serie di indicazioni concrete sul modo di operare: nel quotidiano, con un impatto immediato sui soggetti che con loro interagiscono e, in prospettiva di più lungo periodo, andando a modificare le abitudini del modo di lavorare. Infatti, un modo corretto di operare, impostato senza sforzo verso il rispetto ambientale, con la costante consapevolezza che la cura e conservazione delle risorse costituisce un moltiplicatore del reddito futuro e del benessere, agisce in senso migliorativo anche come esempio per gli altri oltre a costruire una immagine del territorio e della sua gente attraente e positiva.

In questo senso, lo scambio di quelle che vengono definite "buone pratiche ambientali", vale a dire le azioni messe in atto sia a livello di singole imprese sia a livello di un intero territorio, costituisce uno dei motori di attivazione più efficace della sostenibilità.

La conoscenza reciproca delle azioni messe in atto nelle diverse regioni europee può aiutare a trasferire le azioni più efficaci in altri contesti territoriali, modificarne alcuni aspetti adeguandoli alla realtà nella quale viene attuata e raggiungere più velocemente buoni risultati evitando errori già fatti in passato: questo scambio informativo si basa anche su un approccio di ascolto delle altrui esperienze aperto ai suggerimenti ed all'innovazione. Appare quindi importante il ruolo dei "network delle località turistiche" nell'incoraggiare lo scambio di esperienze e di buone norme sulle forme di **turismo sostenibile**.

APPENDICE 2.1

Il fenomeno turistico: evoluzione e definizione

La definizione del termine *turismo* ha subito un'evoluzione nel tempo.

All'inizio del XIX sec. turismo è sinonimo di *viaggio*. Simond impiega tale espressione in *Voyage d'un français en Angleterre*, nel 1816; la villeggiatura o il soggiorno di piacere sono strettamente connessi alla nozione di turismo quando si moltiplicano le "stazioni" o le città termali, balneari; l'edizione del 1899 del dizionario Littré definisce il turismo come un "viaggio", un "far niente" e un desiderio di "curiosità".

Tuttavia, è nella **letteratura inglese** che compare per la prima volta, agli inizi dell'Ottocento, il termine *tourist* (turista), che può ricollegarsi sia al verbo inglese *to tour* (girare, andare in giro) sia al verbo francese *tourner* (girare).

Nella **lingua italiana** l'aggettivo *turistico* compare, secondo alcuni studiosi, per la prima volta, nel 1904, in occasione dell'inaugurazione, a Bologna, di una "fiera turistica". Solo nell'anno successivo, nel 1905, il sostantivo verrà attestato nel vocabolario della lingua italiana di Zingarelli, con la seguente definizione "*consistente nel fare gite, escursioni, viaggi, per svago o a scopo attività istruttivo*".

Interessante è l'ampliamento semantico che manifesta la natura "culturale" del turismo.

Oggi, il dizionario della **lingua francese** Robert, fornisce una definizione più vasta del turismo: "*il fatto di viaggiare, di percorrere per proprio piacere un luogo diverso da quello in cui si vive abitualmente (anche se si tratta di un piccolo spostamento o se lo scopo principale del viaggio è un altro)*". Lo spostamento è studiato da un angolo spaziale e temporale, ma senza alcuna precisazione sui limiti concernenti la distanza e la durata.

Alcuni specialisti del turismo, soprattutto non geografi, hanno tentato di affinare maggiormente la definizione di turismo, possiamo citare innanzi tutto quello di C. Kaspar: "*insieme dei rapporti e dei fenomeni derivanti dal viaggio e dal soggiorno delle persone, per le quali il luogo di soggiorno non è ne' residenza principale e duratura, ne' luogo di lavoro abituale*"³⁹; lo spostamento e il soggiorno sono sempre

³⁹ Kaspar C., (1975), *Le tourisme objet d'étude scientifique*, in « Revue du tourisme », n.4.

fondamentali per giustificare il turismo, ma C. Kaspar vi ricollega tutte le attività quali il trasporto, il pernottamento, il commercio o l'animazione che ne derivano.

S. Kalfiotis, specialista di economia turistica ad Atene, puntualizza ancora che, il turismo è *“il movimento temporaneo di persone che si spostano, individualmente o in gruppo, dal loro domicilio verso un altro luogo, semplicemente per il loro piacere o per la soddisfazione di interessi morali o di necessità intellettuali, provocando così la creazione di attività economiche”*⁴⁰.

Ma ora addentriamoci nel *fenomeno* del turismo dal punto di vista storico.

Non è facile stabilire con esattezza la data d'inizio del turismo, dato che molti viaggi effettuati nell'antichità e nel periodo medievale non possono considerarsi turistici in senso moderno in quanto privi dei fondamentali requisiti del diporto o dell'interesse culturale.

Un tempo si viaggiava per affari, per motivi diplomatici o per fare delle guerre: non si possono quindi identificare come turisti ne' Marco Polo ne' Cristoforo Colombo, ne' tanto meno Annibale, Giulio Cesare o Attila.

Esistevano comunque forme di quello che oggi si definirebbe come *turismo culturale*. Un giovane dell'antica Roma non poteva dire di avere completato gli studi se non aveva visitato la Grecia. E un suddito di una provincia dell'impero romano, per poter dimostrare di possedere un'adeguata preparazione culturale, doveva soggiornare per qualche tempo nella capitale.

Nel **periodo medievale**, oltre ai pellegrinaggi dei cristiani verso Roma, fiorirono quelli dei musulmani verso la Mecca; in seguito alla nascita delle prime università si aggiunsero i viaggi di studiosi e di studenti, favoriti, nei loro spostamenti, dalla conoscenza della lingua veicolare di allora, il latino, ed infine quelli degli artisti chiamati dalle varie corti.

E' proprio in quel periodo che, nei maggiori centri europei, assistiamo alla nascita delle prime forme di un'organizzazione ricettiva di tipo alberghiero, che si affiancavano agli alloggi offerti in affitto da privati e alle foresterie delle istituzioni religiose.

Ma è nel **periodo rinascimentale** che “fiorisce” il *turismo culturale*, nell'uomo c'è il desiderio di alimentare il proprio spirito attraverso viaggi a fini culturali, numerosi sono quelli riconducibili al *Grand Tour*, che dalla Francia passò in Gran Bretagna, divenendo di moda per ogni giovane rampollo della nobiltà di questo Paese, desideroso di conoscere l'Europa continentale⁴¹.

Tuttavia è con la **rivoluzione industriale** ed il conseguente affermarsi della civiltà urbana e di nuove e più moderne comunicazioni a mutare profondamente la natura del turismo e ad ampliare il numero dei suoi utenti.

Determinante, per una capillare diffusione del turismo, fino a farlo diventare un fenomeno borghese, fu l'avvento della ferrovia e, in particolare l'istituzione, in Gran Bretagna, verso la **metà dell'Ottocento**, dei cosiddetti *excursion trains*, che consentirono le gite al mare non solo ad una ristretta *élite*, dotata di mezzi finanziari, ma anche a più larghi strati di popolazione.

Il padre del primo “viaggio organizzato” fu un inglese: Thomas Cook, un insegnante che ancora oggi dà il nome a una delle maggiori organizzazioni turistiche

⁴⁰ Kalfiotis S., (1976), *Introduction à la théorie du tourisme*, Athènes, 1972. Dello stesso autore, *Une théorie de l'évolution du tourisme*, in « Espaces », n. 25.

⁴¹ Viola G.E., (1987), (a cura di), *Viaggiatori del Grand Tour in Italia*, Milano, Tci.

mondiali. Cook, acceso sostenitore delle lotte contro la diffusione delle bevande alcoliche, pubblicava, in una piccola casa editrice da lui diretta, opuscoli sull'argomento. Il 5 luglio 1841 era programmato un raduno a Loughborough, che prevedeva come tema centrale la guerra all'alcolismo, particolarmente diffuso nelle zone di nuova industrializzazione, così pensò di predisporre un treno speciale di *supporters* da Leicester, città dove risiedeva. Visto il successo, iniziò ad organizzare escursioni in occasione di *meetings*, fiere, mostre. L'affluenza fu tale che nel 1865 aprì un ufficio anche a Londra, che cominciò ad occuparsi del reperimento degli alloggi per i viaggiatori che intendevano pernottare fuori casa. Le sue iniziative andarono moltiplicandosi con il passare del tempo, tanto che nel 1866 organizzò il primo viaggio oltre oceano, in America e l'anno successivo addirittura il giro del mondo.

La prima agenzia di viaggi italiana venne fondata nel 1878 da Massimiliano Chiari, che oggi è conosciuta con il nome Chiariva.

Si ebbe una ripresa, ed estensione del turismo durante il **periodo infrabellico**, dopo l'interruzione provocata dalla prima guerra mondiale del 1914-1918. Solo allora il turismo divenne un fenomeno sociale, confermato dalla nascita in Italia dell'Opera Nazionale Dopolavoro e in Germania della "Kraft durch Freude", che organizzarono negli anni Trenta, gite ed escursioni destinate a ritemperare lo spirito delle popolazioni duramente provate dalla crisi economica.

In tempi ancora più recenti, cioè dopo la **seconda guerra mondiale**, il diffondersi dell'automobile nei Paesi economicamente più evoluti, la possibilità di effettuare voli transcontinentali e transoceanici, già iniziati negli anni Venti-Trenta, fu un elemento determinante per confermare il turismo come un fenomeno sociale.

Le conquiste dei lavoratori, quali la riduzione dell'orario di lavoro, l'aumento delle retribuzioni, il diritto di usufruire di ferie annuali pagate⁴² permisero lo sviluppo del turismo. Il successo del fenomeno turistico si deve perciò, oltre che ad un aumento dei redditi individuali, a migliori condizioni tariffarie, a fattori tecnici e sociali.

Una definizione di turismo

Le prime proposte di definizione del turismo risalgono agli anni iniziali del secolo, e da allora si sono evolute in linea con l'ampia diffusione del fenomeno su scala mondiale e con la necessità di approfondirne la comprensione e la misurabilità. Non rientra tra gli intenti del presente lavoro l'analisi di questa evoluzione, ma è qui, sufficiente ricordare che fin dai primi anni Settanta appariva chiara la polarizzazione delle varie proposte, provenienti da esperti e da organismi internazionali, in due ampi comparti: definizioni di tipo **tecnico** e definizioni di tipo **concettuale**.

➤ Le **definizioni di tipo tecnico** sono necessarie alla diffusione statistica delle caratteristiche quali-quantitative dei flussi turistici, nell'ottica nazionale, regionale e locale. La raccolta dei dati ai fini del controllo e di programmazione richiede pertanto la minimizzazione dei margini di ambiguità relativi al significato dell'oggetto d'analisi.

Vediamo alcune delle definizioni che hanno assunto spesso ruolo di riferimento a livello internazionale: secondo la United Nations Conference on Trade and Development "...*The tourist sector or tourist industry...can be broadly conceived as representing the sum of those industrial and commercial activities producing goods*

⁴² La prima legge in tal senso, il *Pay Act*, fu emessa dal Parlamento inglese nel 1938.

*and services wholly or mainly consumed by foreign visitors or by domestic tourist...*⁴³; mentre la canadese National Task Force on Tourism Data dichiara: *"...The tourism industry is the aggregate of those retail goods and services businesses that serve the needs of people travelling outside their home community..."*⁴⁴ e successivamente distingue i settori che derivano la totalità del proprio giro d'affari dal turismo da quelli che ne derivano solo una porzione significativa.

La prospettiva tecnica tende ad interpretare il **turista come oggetto**, come unità di spesa caratterizzata da precisi fattori spaziali e temporali, e il **turismo come industria** definibile, sotto il profilo dell'offerta, da un insieme di componenti funzionali ai bisogni degli individui che viaggiano al di fuori della propria comunità locale d'appartenenza.

Le definizioni tecniche di turismo e turista sono costruzioni degli organismi nazionali e sopranazionali, il cui interesse primario è la misura delle conseguenze economiche della spesa turistica e non già le motivazioni e i comportamenti di chi partecipa alle attività turistiche. Tuttavia gli obiettivi specifici a cui tale misura può essere strumentale sono molteplici: perciò le diverse esigenze di analisti e pianificatori si traducono in una varietà di specifiche definizioni tecniche operative, secondo l'obiettivo d'interesse, lasciando il turismo in un'area di relativismo che nuoce alla comparabilità delle statistiche di differenti organismi e alla credibilità dell'intero dominio di studi. Ogni anno, al termine delle principali stagioni turistiche si assiste infatti ad una confusione di valutazioni contraddittorie da parte di organismi e associazioni che fondano le proprie argomentazioni su definizioni tecniche, e quindi stime statistiche, piegate ai propri scopi istituzionali.

➤ Le **definizioni di tipo concettuale** tentano di approfondire la radice del concetto di turismo interpretando il **turista come soggetto** attivo e non come semplice oggetto di misurazione. Comprensibilmente si tratta di una linea di pensiero sviluppata in prevalenza da scienziati sociali di estrazione sociologica, psicologica e geografica e raramente aziendalistica.

Su questa linea si sono innestati in passato anche studiosi di marketing che hanno tentato di applicare direttamente il concetto di mercato, a loro familiare, al concetto di turismo. Scrivono ad esempio, A. Jefferson e L. Lickorish *"...Tourism is a market not a single industry... Tourism is a movement of people, a demand force and not a single industry..."*⁴⁵.

Appare tuttavia difficile assumere che l'insieme dei turisti costituisca un mercato.

Nell'ambito del filone cosiddetto "concettuale", altri autori hanno ritenuto di interpretare il suffisso "-ismo" del termine turismo per definire il significato in chiave di ideologia, di *"insieme di idee, teorie o ideologie dell'essere turista, e di comportamento delle persone nei ruoli turistici, quando le idee sono messe in pratica..."*⁴⁶.

La tentazione di attribuire alla definizione del concetto di turismo una caratterizzazione ideologica è forte. Questa caratterizzazione è particolarmente

⁴³ United Nations Conference on Trade and Development, (1971), *A note on the "tourist sector"*, Guidelines for tourism statistics, New York, United Nations.

⁴⁴ National Task Force on Tourism Data (1985), *Final joint report of the working groups on user needs and current data issues*, Ottawa, Statistics Canada.

⁴⁵ Jefferson A., Lickorish L., (1998), *Marketing tourism*, London, Longman.

⁴⁶ Leiper N., (1990), *Tourism systems*, Palmerston North, New Zealand, Massey University.

allettante per gli studi turistici, una parte dei quali è impegnata in questi anni nel riconoscere e risolvere sinergie e conflitti tra il turista, l'ambiente, e la comunità ospitante, alla ricerca dell'equilibrio e dell'armonia perdute nelle interrelazioni tra questi elementi.

Dal punto di vista del marketing, la seconda categoria di definizioni risulta più feconda, perché comprensiva di tutte le attività dell'individuo potenzialmente influenzabili dall'azienda turistica. Lo svolgimento di queste attività, si pensi alla ricerca di informazioni sulle alternative di prodotto, attesta l'entrata dell'individuo nel ruolo turistico nelle fasi iniziali del processo d'acquisto e consumo del prodotto, prima della rilevazione statistica della decisione d'acquisto, e il temporaneo permanere dell'individuo in questo ruolo anche dopo il ritorno, quando si continua a consumare il prodotto nel comportamento post-acquisto, ad esempio durante le serate conviviali con proiezione di materiale audio-video/diapositive.

Il marketing, quale disciplina interessata alle caratteristiche motivazionali, cognitive, e sociali che governano le attività di scambio tra individui, può fornire un contributo importante alla comprensione del fenomeno turistico.

A tal fine, a mio avviso, una definizione di turismo funzionale alla disciplina del marketing è quella proposta da Casarin *"...insieme dei comportamenti degli individui nello svolgimento di un continuun di attività, motivate da bisogni, connesse alla mobilità territoriale verso destinazioni meno familiari, entro il breve periodo..."*⁴⁷.

Secondo Casarin l'insieme dei comportamenti è guidato da una serie di decisioni relative all'effettuazione del viaggio: destinazione presso cui recarsi, quando, con che, come, con il supporto di organizzazioni e imprese turistiche e, se sì, con quali, tipo di attività da svolgere in loco, rapporto con i compagni di viaggio e con la comunità ospitante, ecc.

Pertanto, **l'individuo non è intrinsecamente un turista**: egli assume queste decisioni quando è spinto dalla motivazione a soddisfare determinati bisogni di ricreazione, di socializzazione, d'affari, a carattere personale.

In proposito si possono aggiungere due osservazioni. I bisogni che muovono l'individuo fino a trasformarlo in viaggiatore possono presentarsi sia singolarmente sia in combinazione; tipico, in questo senso, il viaggio d'affari correlato con una serie di attività collaterali durante il tempo libero del soggiorno, corrispondenti a desideri culturali o ricreativi. In secondo luogo, l'insieme delle decisioni che governa i comportamenti dell'individuo nel ruolo turistico, determina le caratteristiche della domanda in termini di durata e attività da svolgere, ed è volto dal turista a massimizzare la propria soddisfazione rispetto ai bisogni percepiti.

La comprensione di queste decisioni da parte del management appare quindi strettamente connessa con l'idoneità delle soluzioni offerte dalle aziende turistiche e con il grado di soddisfazione sperimentabile dal turista.

⁴⁷ Casarin F., (1996), *Il Marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino.

APPENDICE 2.2

L'Unione europea nel mercato turistico internazionale

L'avvento del Terzo Millennio, come tutti i periodi di transizione, offre lo spunto per procedere ad una nuova interpretazione del processo di sviluppo del comparto turistico, che si configura come un'attività in grado di contribuire al raggiungimento di alcuni obiettivi dell'Unione Europea (UE), quali la tutela dell'ambiente, lo sviluppo sostenibile, il miglioramento della qualità della vita, il superamento dei conflitti per una pace duratura, la crescita delle regioni europee e dell'occupazione, l'attuazione della politica di coesione⁴⁸.

Il turismo è un fenomeno che riveste grande importanza nell'attuale fase di globalizzazione, contraddistinta dall'accelerazione del progresso tecnologico nei settori delle comunicazioni e dei trasporti e, quindi, capace di imprimere un dinamismo alle reti di relazioni socioeconomiche tra i popoli, nonché una trasformazione degli assetti produttivi e dello spazio geografico. Tali considerazioni

⁴⁸ Nel 1980, durante la Conferenza Mondiale del Turismo, tenutasi a Manila, il turismo è stato individuato come un'attività in grado di contribuire alla creazione di un nuovo ordine internazionale, che faciliti la riduzione del divario economico tra i Paesi industrializzati e quelli in via di sviluppo, nonché assicuri l'accelerazione del progresso socioeconomico.

Nel 1982, il **Pontefice Giovanni Paolo II**, nell'udienza concessa per la Giornata Mondiale del Turismo, ha definito il turismo come un fenomeno capace di modificare profondamente le condizioni sociali, la mentalità ed i costumi della presente generazione.

Il Segretario Generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT) del 1992 ha affermato che per il Sud del mondo il turismo sarebbe paragonabile a quello che fu l'industria pesante per l'Europa del XIX secolo, ossia il vero motore per uscire dalla crisi ed entrare nello sviluppo. Tali previsioni, tuttavia, non si sono avverate, perché il comparto richiede investimenti di risorse che, per lo più, sono a disposizione delle nazioni sviluppate.

In uno studio condotto nel 1995 dall'Istituto Cooperazione Economica Internazionale con il contributo della Commissione delle Comunità Europee e del Ministero italiano degli Affari Esteri è stato sostenuto che anche l'industria turistica è inserita nel processo di globalizzazione, fondato sul liberalismo dei mercati finanziari, pertanto gli investimenti esteri delle multinazionali tendono a concentrarsi sempre più in paesi che offrono agevolazioni fiscali e che, allo stesso tempo, vedono il turismo come la soluzione più rapida per acquisire valuta straniera e pagare i debiti contratti con il Fondo Monetario Internazionale e con la Banca Mondiale. Questo meccanismo ha indotto molti paesi del Sud del mondo a produrre ed esportare senza reinvestire nello sviluppo interno ed a trasformare il turismo in un'attività economica con forti impatti negativi sulle risorse locali, sull'organizzazione sociale e sulle culture dei popoli. A ciò si aggiunge che spesso i benefici non ricadono sulle comunità indigene sia per un'errata politica nazionale, sia per un'inequiva distribuzione dei profitti tra operatori turistici e paesi di destinazione (è stato stimato che in Kenya rimane soltanto il 30% del prezzo del pacchetto di viaggio, in Nepal il 47%, in Sri Lanka il 30%).

giustificano la crescente attenzione rivolta all'attività turistica⁴⁹, da parte di esponenti del mondo accademico, scientifico, politico, istituzionale ed imprenditoriale.

Il turismo, inteso come lo spostamento temporaneo di persone per svariate motivazioni⁵⁰, se fino al Secondo dopoguerra è stato privilegio dei ceti più abbienti, poi è divenuto fenomeno di massa, che ha coinvolto strati sempre più ampi della popolazione⁵¹ e territori fino ad allora poco conosciuti. Sarebbe, quindi, più corretto rifarsi al concetto di mobilità, sia collegata al turismo di tipo vacanziero, sia indirettamente connessa con un'accezione più ampia del fenomeno, che attribuisce all'individuo il ruolo di utente di singoli servizi turistici, nonché di persona capace di entrare in contatto con ambienti diversi dal proprio, fino ad originare impatti positivi e/o negativi sulle comunità ospitanti.

L'analisi delle statistiche ufficiali⁵² sulla domanda turistica e l'interpretazione dei mutamenti socioeconomici avvenuti nell'Unione Europea che hanno influenzato le scelte dei consumatori se, da un lato, hanno confermato la rilevanza di tale attività in Europa, dall'altro, inducono a ritenere che il comparto turistico è ben lontano dall'aver raggiunto la saturazione.

I dati dell'OMT indicano che ai primi posti nella graduatoria delle destinazioni turistiche più visitate al mondo figurano, già dal 1996, la Francia, la Spagna e l'Italia (cfr. Tabella 2.1), la quale come mai è stato registrato negli ultimi trent'anni, nel 2000 ha avuto un tasso di crescita del 12,8%⁵³ (cfr. Tabella 2.2).

⁴⁹ La Comunità Europea ha proclamato il 1990 *Anno Europeo del Turismo*, per sottolineare che tale fenomeno contribuisce all'affermazione dell'identità europea e costituisce un fattore importante per la costruzione di politiche comunitarie.

⁵⁰ Le motivazioni nel corso degli anni si sono diversificate fino a comprendere ricchezza di opere d'arte e testimonianze storiche, capacità organizzative dei vari gruppi etnici, particolari condizioni morfologiche e climatiche, presenza di interessanti eventi naturali, elevata qualità delle strutture ricettive e ricreative, buona posizione geografica dei centri e delle aree di alimentazione rispetto a quelle di richiamo.

⁵¹ Poiché il turismo interessa un elevato numero di persone, esso potrebbe addirittura essere considerato dai Governi nazionali uno strumento per l'arricchimento culturale e sociale dei popoli, per la diffusione della conoscenza e delle diverse culture nazionali, per il mantenimento della pace, per il rafforzamento della solidarietà e per la riduzione delle ineguaglianze socio-culturali.

⁵² È bene precisare che il problema delle statistiche del turismo - determinato dalle incertezze sull'attendibilità delle informazioni raccolte dai vari paesi europei, dalle numerose modalità di rilevazione e di valutazione, dall'esistenza di diversi enti di raccolta, dal ritardo nella pubblicazione dei dati - ha avuto un'evoluzione, ma è ben lontano da una risoluzione. In questa direzione la Direttiva 95/57/CE del Consiglio del 23 Novembre 1995, relativa alla raccolta di dati statistici nel settore del turismo, ha mirato a stabilire un sistema d'informazione armonizzato per il turismo nell'Unione Europea, prevedendo la suddivisione dei dati raccolti negli Stati membri in tre grandi categorie:

□ capacità degli alloggi turistici collettivi, comprese le unità territoriali (NUTS I-III);

□ arrivi e partenze (nazionali ed internazionali) dagli alloggi turistici collettivi;

□ domanda turistica nazionale e verso l'estero, senza considerare gli spostamenti di durata giornaliera.

Tuttavia, dagli elementi analizzati, non sembra che con la Direttiva si sia raggiunto l'obiettivo o migliorata la conoscenza del fenomeno turistico ed i relativi impatti economici, che, se pure evidenti ed empiricamente percepiti dagli osservatori, oggi ancora non è possibile misurarli con certezza. Anche il Regolamento n. 58/97 del Consiglio relativo alle statistiche strutturali sulle imprese ha dato un contributo alla raccolta di dati armonizzati (fatturato, valore aggiunto, occupazione). Infine, nel Settembre 1999 l'EUROSTAT, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e l'OMT hanno creato un gruppo di lavoro per mettere a punto la metodologia dei conti satelliti del turismo (CST) allo scopo di aumentare la coerenza e la comparabilità internazionale delle statistiche, nonché di valutare meglio le attività turistiche a livello nazionale e la loro importanza nell'economia globale (Commissione delle Comunità Europee). Per esaminare la fattibilità e l'elaborazione del CST nei Paesi che intendono impegnarsi, la Commissione ha in animo di proporre un aiuto finanziario nell'ambito del *Programma pluriennale a favore dell'impresa e dell'imprenditorialità, in particolare per le piccole e medie imprese (2001-2005)*.

⁵³ È bene ricordare che su questo dato eccezionale ha influito l'evento del Giubileo, ma comunque tale tasso di crescita non può prescindere dalle notevoli potenzialità dell'industria turistica.

Tabella 2.1 - Primi quindici paesi per arrivi turistici internazionali (in milioni)

PAESI	ANNO					
	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Francia	76,5	75,6	71,4	70,0	67,3	62,4
Spagna	49,5	47,9	51,9	47,7	43,2	40,5
Stati Uniti	45,5	50,9	47,0	46,4	47,7	46,5
Italia	42,0	41,2	35,8	34,8	34,1	32,8
Cina	33,2	31,2	27,0	25,1	23,8	22,8
Regno Unito	23,4	25,2	25,7	25,7	25,5	25,2
Russia	-	21,2	16,4	15,8	15,3	14,6
Messico	19,8	20,6	20,2	19,8	19,3	21,4
Canada	19,7	19,7	19,5	18,8	17,6	17,3
Austria	18,2	18,0	17,6	17,3	16,6	17,1
Germania	17,9	19,0	17,1	16,5	15,8	15,2
Ungheria	15,3	15,6	12,9	15,0	17,2	20,7
Polonia	15,0	17,4	17,9	18,8	19,5	19,4
Hong Kong	13,7	13,1	10,4	9,6	10,4	11,7
Grecia	-	13,1	11,5	10,9	10,1	9,2

Tabella 2.2 - Tassi di crescita e quote di mercato delle prime sei destinazioni turistiche europee.

PAESI	TASSO DI CRESCITA %			QUOTA DI MERCATO %		
	2001/2000	2000/1999	1999/1998	1999	2000	2001
Francia	1,2	3,4	4,3	19,2	18,8	11,0
Spagna	3,4	3,0	9,2	13,6	11,9	7,1
Italia	-5,3	12,8	3,3	9,5	10,2	6,1
Regno Unito	-7,4	-0,8	0,0	6,8	6,3	3,4
Austria	1,1	10,9	17,1	4,6	4,5	2,6
Germania	-5,9	2,9	17,5	4,5	4,7	2,6
Europa	-0,6	5,8	1,7	100,0	100,0	100,0

A conferma del miglioramento del “prodotto” Italia, il *trend* positivo è iniziato già nella seconda metà del 1998 ed è continuato nel 1999, quando gli arrivi complessivi sono stati più di 74 milioni e le presenze oltre 308 milioni fino a raggiungere, nel 2001, ben 81.704.658 arrivi e 349.518.451 presenze. Tale crescita, determinata anche dai vantaggiosi tassi di cambio e dai più bassi costi di soggiorno e di viaggio, è da imputare ai flussi provenienti soprattutto dalla Germania, seguiti nel 2000 da Regno Unito, Stati Uniti, Francia, Austria, Paesi Bassi e Svizzera nella graduatoria delle presenze (cfr. Tabella. 2.3).

Anche nella distribuzione dei flussi tra le regioni, la Germania nel 2000 si è confermata *leader* con 17 Regioni su 20 (cfr. Tabella 2.4).

Gli italiani hanno rappresentato il 56,1% di arrivi ed il 58,6% di presenze del movimento turistico complessivo, con il Veneto che –per la varietà dell’offerta (spiagge, laghi, parchi, *festival*, monumenti)– è stata la regione che ha esercitato una forte attrazione sui turisti.

Tabella 2.3 - Arrivi e presenze dai primi venti paesi esteri nel 1999 e nel 2000 in Italia.

PAESI	ARRIVI				PARTENZE			
	1999	%	2000	%	1999	%	2000	%
Germania	8.848.993	27,8	9.532.149	27,1	48.276.289	38,1	52.298.265	37,3
Stati Uniti	3.746.399	11,8	4.044.252	11,5	9.463.243	7,5	9.344.627	6,7
Regno Unito	2.076.710	6,5	2.244.639	6,4	8.633.384	6,8	9.602.178	6,8
Austria	1.698.170	5,3	1.808.161	5,1	7.540.575	6,0	8.314.228	5,9
Francia	2.329.845	7,3	2.792.552	7,9	7.060.713	5,6	9.079.001	6,5
Svizzera	1.335.157	4,3	1.396.829	4,0	5.851.348	4,6	6.461.984	4,6
Paesi Bassi	1.020.015	3,2	1.263.448	3,6	5.677.504	4,5	6.646.994	4,7
Giappone	1.875.139	5,9	1.617.442	4,6	3.985.078	3,1	3.315.629	2,4
Belgio	691.242	2,2	171.427	2,0	3.219.484	2,5	3.376.501	2,4
Spagna	878.716	2,8	1.098.396	3,1	2.147.829	1,7	3.315.629	2,2
Danimarca	368.500	1,2	387.658	1,1	2.086.191	1,6	2.224.911	1,6
Polizia	405.141	1,3	670.959	1,9	1.725.117	1,4	2.474.799	1,8
Svezia	379.736	1,2	392.102	1,1	1.634.636	1,3	1.656.877	1,2
Repubblica Ceca	258.085	0,8	330.224	0,9	1.512.764	1,2	2.000.035	1,4
Russia	267.029	0,8	306.805	0,8	1.055.625	0,8	1.178.961	0,8
Brasile	346.358	1,1	324.538	0,9	957.457	0,8	831.026	0,6
Australia	394.538	1,2	428.242	1,2	941.103	0,7	1.030.209	0,7
Canada	301.138	0,9	367.863	1	801.602	0,6	938.010	0,7
Ungheria	184.851	0,6	246.793	0,7	801.488	0,6	1.116.423	0,8
Argentina	294.839	0,9	311.645	0,9	745.059	0,6	712.422	0,5

Tabella 2.4 - Presenza di stranieri negli esercizi ricettivi per principali paesi di provenienza e per regioni italiane di destinazione al 2000.

REGIONI	Stato	%	Stato	%	Stato	%
Piemonte	D	33,0	UK	10,9	F	10,3
Valle d'Aosta	UK	30,4	F	11,2	D	8,5
Lombardia	D	30,4	UK	9,7	NL	7,7
Trentino Alto Adige	D	75,1	A	4,3	NL	3,3
Veneto	D	41,5	A	10,8	UK	5,3
Friuli venezia Giulia	A	34,8	D	26,7	UK	1,9
Liguria	D	36,0	CH	9,9	USA	6,6
Emilia Romagna	D	36,9	CH	9,0	F	7,1
Toscana	D	29,3	USA	12,3	UK	7,2
Umbria	D	18,3	NL	17,5	USA	12,9
Marche	D	24,5	CH	6,0	A	5,5
Lazio	D	13,4	USA	13,4	F	13,1
Abruzzo	D	38,1	CH	10,7	A	5,9
Molise	D	11,1	USA	7,6	F	4,2
Campania	D	29,8	UK	19,0	USA	9,7
Puglia	D	33,5	F	6,4	CH	6,2
Basilicata	F	31,9	D	14,4	UK	3,9
Calabria	D	43,5	CH	10	A	9,3
Sicilia	D	27,5	F	22,4	USA	8,6
Sardegna	D	33,1	CH	14,4	F	9,6
ITALIA	D	37,3	UK	6,8	USA	6,7

Le regioni meridionali, nonostante le peculiari risorse ambientali e culturali, si sono posizionate negli ultimi posti della graduatoria: la Campania è stata la meta preferita dei turisti (4,5 milioni di arrivi e 21 milioni di presenze) anche se la Puglia ha registrato il maggiore tasso di crescita degli arrivi (10,7%) e delle presenze (7,5%) (cfr. Tabella 2.5).

Tabella 2.5 - Arrivi e presenze nelle regioni italiane al 2001.

REGIONI	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Piemonte	1.542.557	5012728,0	1.121.740	3.686.669	2.664.297	8.699.397
Valle d'Aosta	575.479	2.438.437	212.802	815.964	788.281	3.254.401
Lombardia	4.209.899	12.842.342	3.411.217	11.004.472	7.621.116	23.846.814
Trentino Alto Adige	3.185.822	17.686.423	3.812.016	20.663.542	6.997.838	38.349.965
Bolzano	1.532.722	8.759.968	2.795.190	16.118.857	4.327.912	24.878.825
Trento	1.653.100	9.106.455	1.016.826	4.544.685	2.669.926	13.651.140
Veneto	4.534.196	23.982.604	7.406.979	33.627.795	11.941.175	57.610.399
Friuli venezia Giulia	995.647	5.442.870	777.600	4.127.877	1.773.247	9.570.747
Liguria	2.260.043	10.954.382	1.145.837	4.298.176	3.405.880	15.252.558
Emilia Romagna	5.690.987	28.072.278	1.963.591	9.334.504	7.654.578	37.406.782
Toscana	4.759.922	19.939.068	5.419.362	18.417.348	10.179.284	38.356.416
Umbria	1.368.896	3.851.719	612.052	2.037.926	1.980.948	5.889.645
Marche	1.697.757	11.206.181	346.053	2.003.831	2.043.810	13.210.012
Lazio	4.146.424	13.440.949	5.087.172	15.596.220	9.233.596	29.037.169
Abruzzo	1.139.245	5.643.674	178.185	1.020.888	1.317.430	6.664.562
Molise	171.901	629.939	16.798	69.373	188.699	699.312
Campania	2.733.700	11.720.346	1.835.325	9.323.705	4.569.025	21.044.051
Puglia	1.763.156	7.941.063	266.428	1.363.269	2.029.584	9.304.332
Basilicata	342.575	1.475.536	46.179	214.841	388.754	1.690.377
Calabria	956.782	5.108.207	133.208	866.411	1.089.990	5.974.618
Sicilia	2.495.259	8.207.598	1.573.364	5.522.770	4.068.623	13.730.368
Sardegna	1.319.865	7.531.238	448.638	2.395.288	1.768.503	9.926.526
ITALIA	45.890.112	203.127.582	35.814.546	146.390.869	88.702.496	388.048.416

Gli altri paesi europei hanno avuto vicende alterne, così come attesta la diversa distribuzione regionale dei flussi: accanto alla Germania (grazie all'Expo svoltosi ad Hannover) e ai paesi dell'Est e del centro Europa (come il Belgio e l'Olanda per il campionato europeo di *football*), significative posizioni sono state registrate dalle nazioni dell'Europa del Sud che hanno raggiunto alte percentuali degli arrivi, come quelle rilevate in Slovenia (23%) o in Bosnia Herzegovina (24%). Nel 1999 se l'Europa meridionale ha avuto una tendenza positiva, ed in particolare la Spagna (9,2%), la Grecia (9,9%) ed il Portogallo (2,7% contro l'11% registrato nell'anno precedente grazie all'Expo), la stessa cosa non si può dire per quelle destinazioni,

nella fase ciclica di maturazione, dell'Europa orientale e centrale, a causa della crisi nel Kosovo e dell'instabilità dei mercati sovietici, come ad esempio l'Ungheria (-4%), la Polonia (-4,4%) e la Repubblica Ceca (-1,8%). Inoltre, nell'ambito dell'Unione Europea, l'ammontare dei pernottamenti di non residenti ha rappresentato più della metà di quello registrato nel mondo (cfr. Tabella 2.6)

Tabella 2.6 - *Pernottamenti nelle strutture alberghiere ed extralberghiere di non residenti e residenti.*

PAESI	NON RESIDENTI				
	1996	1997	1998	1999	2000
Belgio	14.441	-	14.839	15.366	15.527
Danimarca	10.810	10.919	10.287	9.966	1.009
Germania	35.322	36.206	37.091	38.515	42.420
Grecia	35.847	40.991	43.282	46.082	47.396
Spagna	106.422	113.202	120.996	160.424	233.897
Francia	83.529	92.759	99.343	103.401	109.664
Irlanda	16.440	17.420	17.051	18.041	33.119
Italia	118.024	118.360	121.242	126.668	140.357
Lussemburgo	2.153	2.297	2.295	2.433	231.300
Paesi Bassi	-	21.423	24.573	27.475	27.261
Austria	62.411	60.516	63.200	63.831	64.468
Portogallo	21.708	22.601	25.273	25.080	25.785
Finlandia	3.285	3.646	3.701	3.774	4.066
Svezia	7.717	7.659	8.029	8.601	8.654
Regno Unito	137.161	124.290	-	77.601	-
UE	-	687.051	-	727.258	-
PAESI	RESIDENTI				
	1996	1997	1998	1999	2000
Belgio	14.994	13.732	13.185	13.112	13.689
Danimarca	14.878	15.107	14.883	15.246	15.166
Germania	233.903	233.723	236.371	245.842	256.068
Grecia	12.662	14.085	14.454	14.786	15.167
Spagna	58.043	73.881	79.911	95.878	110.750
Francia	150.362	155.802	158.849	171.286	174.981
Irlanda	-	8.659	8.972	9.036	9.148
Italia	173.347	173.917	178.014	181.647	194.813
Lussemburgo	217	241	265	254	218
Paesi Bassi	-	43.239	51.749	55.823	55.310
Austria	23.417	23.504	24.421	25.466	26.242
Portogallo	14.528	14.707	15.326	16.243	16.170
Finlandia	10.729	11.280	11.526	11.804	11.976
Svezia	28.848	29.270	29.468	31.254	31.156
Regno Unito	181.500	185.600	164.960	187.830	-
UE	967.742	996.774	1.002.587	1.075.507	-

In particolare, la Germania è stato il paese generatore dei più ampi flussi turistici europei, seguito dal Regno Unito e Paesi Bassi (cfr. Tabella 2.7), i quali insieme con la Francia hanno rappresentato nel 1999 e nel 2000 rispettivamente il 53,2% ed il 51,2% del movimento totale interno dell'UE⁵⁴.

Tabella 2.7 - I maggiori paesi generatori di turismo per singolo Stato.

PAESI	1999						2000					
	Stato	%										
Belgio	UK	21,3	NL	15,9	F	13,4	UK	22,5	NL	15,3	F	12,5
Danimarca	Stato	25,3	NO	15,9	D	11,1	S	26,6	N	15,6	D	10,3
Germania	USA	13,3	NL	10,5	UK	10,3	USA	14,9	UK	10,6	NL	10,0
Grecia	D	34,1	UK	14,0	I	6,1	D	25,1	UK	13,1	A	4,0
Spagna	D	35,1	UK	27,2	F	5,6	D	33,2	UK	27,3	F	5,7
Francia	UK	20,5	USA	12,5	D	12,0	UK	21,0	USA	14,3	D	10,9
Irlanda	YK	51,0	USA	21,0	D	5,4	UK	35,1	USA	30,4	D	6,9
Italia	D	33,9	USA	9,7	UK	8,2	D	32,9	USA	9,6	UK	8,4
Lussemburgo	B	26,2	D	13,8	NL	13,7	B	25,4	D	13,3	NL	13,3
Paesi Bassi	UK	21,7	NL	19,1	USA	12,7	UK	22,0	D	18,9	USA	13,7
Austria	D	60,8	D	6,5	UK	4,6	D	59,4	NL	6,9	UK	5,1
Portogallo	UK	29,5	D	22,0	NL	7,6	UK	29,7	D	20,8	E	7,6
Finlandia	Stato	13,6	D	11,6	UK	9,5	S	14,2	D	10,6	UK	9,9
Svezia	NO	13,8	D	13,1	UK	9,7	N	14,0	D	13,1	UK	10,0
Regno Unito	USA	23,9	D	9,6	F	6,5	USA	26,8	D	9,6	F	6,5
UE	D	26,8	UK	16,9	NL	4,8	D	25,2	UK	16,3	USA	9,7

L'analisi delle serie storiche dei flussi turistici internazionali fino al 1960 evidenzia che il comparto non ha mai subito battute d'arresto, nonostante il verificarsi di alcuni eventi congiunturali (calamità naturali, epidemie, fenomeni bellici, problemi di ordine pubblico), che hanno soltanto rallentato il ritmo della crescita in periodi circoscritti (cfr. Tabella 2.8 e 2.9).

Un esempio recente di quanto detto è offerto dagli attentati terroristici dell'11 Settembre 2001 che hanno generato forti impatti sull'economia mondiale e su alcuni settori specifici⁵⁵.

Già nei mesi antecedenti a questa data, tutte le principali regioni del mondo registravano una decelerazione nello sviluppo, a causa del rallentamento del commercio internazionale (aumentato del 13% nel 2000 e ridotto al 2% nel 2001), determinato sia dalla caduta dei valori delle azioni, sia dall'aumento dei prezzi del petrolio nel periodo 1999/2000, che ha innalzato il livello di inflazione ed ha indotto le banche centrali ad aumentare i tassi di sconto.

⁵⁴ Le regioni del continente europeo che hanno generato la maggior parte degli arrivi turistici internazionali sono il nord del Reno-Westfalia (Cologne-Düsseldorf); il sud-est ed il nord dell'Inghilterra (Greater London e Manchester-Newcastle); la Bavaria (Munich-Nuremberg), il Baden-Württemberg (Stuttgart-Mannheim-Karlsruhe); il Randstad (Amsterdam-Rotterdam-The Hague); la Svezia centrale (Stockholm); l'Austria orientale (Vienna) (World Tourism Organization, 2000, p. 10).

⁵⁵ Non sono da dimenticare altri eventi che hanno avuto nel 2001 impatti negativi sull'industria turistica mondiale, come l'epidemia di afta contagiosa nel Regno Unito, nell'Irlanda e nei Paesi Bassi, che ha determinato un declino del 5-6% durante i primi otto mesi del 2001; il potere d'acquisto del dollaro americano, che ha contribuito ad un declino pari al 2,5% degli arrivi negli Stati Uniti nei primi nove mesi del 2001; il conflitto Israele-Palestina, che ha scoraggiato i viaggi attraverso il Medio Oriente; la crisi in Argentina che ha concorso alle perdite avutesi nei vicini paesi del Sud America. Nel 2002, anche se non sono stati ancora quantificati gli impatti sul comparto turistico, i flussi diretti nell'Europa Centrale durante i mesi estivi sono risultati inferiori rispetto a quelli registrati nello stesso periodo dell'anno precedente, a causa delle inondazioni che hanno determinato danni ad infrastrutture ed attrezzature turistiche.

Tabella 2.8 – Arrivi di turisti internazionali per grandi aree geografiche (in milioni).

PAESI	1960	1970	1980	1990	2000
Europa	50,4	113,0	190,0	283,2	402,7
America	16,7	42,3	61,4	93,7	128,4
Asia Orientale e Oceania	0,7	5,3	21,0	53,1	109,1
Africa	0,7	2,4	7,3	15,1	27,2
Medio Oriente	0,6	1,9	6,0	7,6	23,2
Asia Merisionale	0,2	0,9	2,3	3,2	6,1
MONDO	69,3	165,8	288,0	455,9	696,7

Tabella 2.9 - Arrivi turistici internazionali per macroregioni (in milioni).

PAESI	1195	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Mondo	550,3	-	618,2	626,4	650,4	696,7	629,7
Africa	20,1	-	23,2	24,9	26,5	27,2	28,2
Settentrionale	7,3	-	8,0	8,7	9,4	101,1	106,0
Occidentale	1,9	-	2,1	2,4	2,6	2,7	2,8
Centrale	3,6	-	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6
Orientale	4,5	-	5,3	5,5	5,9	5,8	6,0
Meridionale	6,0	-	7,4	7,7	8,0	8,1	8,2
America	108,9	-	116,6	119,5	122,2	128,4	20,8
Settentrionale	80,5	-	84,7	84,6	87,0	91,2	85,0
Centrale	2,6	-	3	3,5	4,0	4,3	4,4
Meridionale	11,8	-	13,5	15,4	15,1	15,5	14,5
Caraibi	14	-	15,3	16	16,1	17,4	16,9
Asia	81,4	-	88,2	88	97,6	109,1	115,1
Nord orientale	44,2	-	48,7	50,7	55,2	62,5	65,6
Sud Orientale	29,2	-	30,6	29	33,5	37,0	40,1
Meridionale	4,2	-	4,8	5,2	5,8	6,1	5,7
Oceania	8,1	-	8,9	8,3	8,9	9,6	9,4
Medio Oriente	12,4	-	14,3	15,1	18,2	23,2	22,5
Europa	323,3	-	371,1	373,7	380,2	402,7	400,3
Settentrionale	37,6	-	40,4	43,9	43,6	44,2	42,0
Occidentale	116,7	-	125,4	131,4	135,7	141,2	140,2
Centro-orientale	65,8	-	87,1	74,8	72,8	76,1	75,8
Meridionale	91,8	-	105,2	110,5	116,4	126,6	127,6
Sud-Orientale	11,4	-	13,1	13,1	11,6	14,7	14,7

L'Unione Europea - nonostante le solide basi economiche rese più resistenti da alcune riforme strutturali - non è sfuggita al fenomeno: la globalizzazione dei mercati finanziari e l'internazionalizzazione delle imprese hanno reso ancora più rapida la trasmissione della crisi. In particolare, la debolezza dell'Euro e l'improvviso aumento dei prezzi alimentari hanno intaccato il reddito disponibile reale ed i consumi privati; la crescita del PIL si è arrestata; il tasso di disoccupazione non diminuiva ed, anzi, ha ricominciato ad elevarsi.

Strategie di competitività territoriale

3.1 TEORIE A VANTAGGIO DEL FAVORE COMPETITIVO TERRITORIALE

3.1.1 Il marketing territoriale: la centralità del territorio nei processi di sviluppo

Promuovere città, centri urbani e Regioni, principalmente al fine di incoraggiare il turismo o di migliorarne il profilo, è una consuetudine vecchia di secoli. Negli ultimi due decenni, quest'ambito di attività è cresciuto sostanzialmente, e con esso è emerso un nuovo tipo di attività di marketing.

Questa attività di marketing è una componente essenziale del successo di molte località ed ha svolto un ruolo in progetti degni di nota, in quanto ha focalizzato l'attenzione e gli investimenti sulle stesse in modo molto positivo. Molte città e Regioni hanno oggi delle strategie di marketing.

Tuttavia, esiste un'importante e potenzialmente esplosiva differenza fra il fare marketing per prodotti e servizi e promuovere un territorio.

I luoghi sono fatti dalle persone e dalle loro percezioni (anche gli ambienti "naturali"). In un certo senso, un "luogo" rappresenta un coacervo di idee messe insieme da gruppi differenti, talvolta nel corso di molti anni. Alcune di queste idee possono sembrare essere in conflitto; i luoghi sembrano diversi a seconda dell'età, del background culturale o delle condizioni (ad esempio, quella di disabile) delle persone che li osservano.

Esistono insiemi d'identità pluristratificate, che le persone attribuiscono a luoghi importanti per loro: il luogo in cui si è nati, in cui si vive, in cui si lavora, in cui ci si è sentiti minacciati, in cui si è incontrato il proprio partner. Tutto questo fa di un "luogo" una cosa molto complessa ed il marketing ha la tendenza o a ridurre ogni cosa ad un minimo comune denominatore o a favorire una percezione particolare di quel prodotto.

Un Sistema territoriale è connotato da una serie di elementi ben identificabili, legati sia alla dotazione di risorse (fisiche, infrastrutturali, produttive, turistico-culturali), sia ai caratteri distintivi assunti nel tempo per effetto delle dinamiche

storiche e socio-culturali e del grado di contaminazione prodottosi per le relazioni con altri contesti territoriali.

Per quanto possa sembrare ovvia, quest'osservazione non è tenuta spesso nella debita considerazione da quegli interventi che considerano totalmente programmabili dall'esterno le condizioni di "convenienza" per incidere sulle decisioni di localizzazione degli investitori: si assume talvolta con disinvoltura, quasi dimenticando i modesti risultati conseguiti da anni d'intervento straordinario e di progetti speciali, la prospettiva di pianificare flussi di risorse finanziarie e di "attrezzare" il territorio con infrastrutture, confidando poi, nell'adeguamento dell'efficienza amministrativa locale per gestire i processi di attrazione dei nuovi investimenti.

Questa logica, che può aver avuto successo in particolari condizioni e, comunque, in aree "greenfield", non appare oggi percorribile in un territorio "denso" come quello del Mezzogiorno: "denso" in senso stretto perché costellato da diffuse e significative realtà di sistemi di impresa locali e di "preesistenze" culturali ed ambientali; ma denso anche di stratificazioni di modelli e cicli di intervento pubblico, che hanno lasciato sul territorio segni contraddittori, di realizzazioni infrastrutturali di grande rilevanza come di opere incompiute, di realtà imprenditoriali forti come di residui di speculazione economica, di capacità progettuale vera e di cultura dello sviluppo come di attese assistenzialistiche.

Un territorio "denso" va quindi analizzato e scomposto nei suoi sottosistemi: per ogni componente vanno evidenziati i punti di forza e di debolezza e vanno accompagnati i soggetti che a diverso titolo ne sostengono il processo di sviluppo.

Occorre poter analizzare e rappresentare ai potenziali investitori che cosa un territorio rappresenta dal punto di vista:

- ✳ **sociale:** quantità e qualità delle risorse umane presenti; qualità dei servizi per la popolazione; qualità urbanistica ed insediativa; funzionamento degli assetti politico-istituzionali; legalità;

- ✳ **produttivo:** diffusione di imprese e servizi produttivi; esistenza di vocazioni produttive locali; presenza di distretti o di filiere produttive; grado di cooperazione tra imprese;

- ✳ **della dotazione di infrastrutture:** accessibilità; collegamenti; diffusione di infrastrutture di base (porti, aeroporti, autostrade, ferrovie, aree attrezzate per insediamenti produttivi); presenza di infrastrutture ambientali (depurazione, smaltimento);

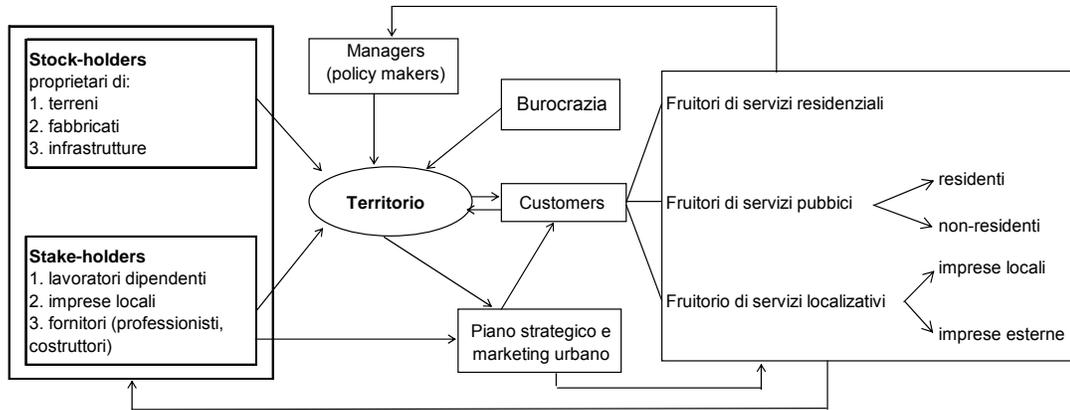
- ✳ **dell'efficienza dell'apparato amministrativo:** efficienza; presenza di servizi per la semplificazione amministrativa; presenza di Enti strumentali intermedi e diffusione delle strutture associative;

- ✳ **delle risorse ambientali, naturali, paesaggistiche e culturali:** presenza di aree protette; vincoli ambientali; beni di particolare rilevanza naturalistica o storico-culturale.

Se un Sistema territoriale non viene analizzato e rappresentato complessivamente in tutte queste componenti, può risultare riduttivo individuare alcuni fattori, che pure possono avere influenza maggiore nella scelta di localizzazione, ma che non garantiscono sull'efficacia del processo di integrazione del nuovo investimento sul territorio in tutta la sua evoluzione successiva.

La promozione di un territorio a partire dalla capacità di rappresentarlo complessivamente in tutte le sue articolazioni, evidenziando correttamente le criticità oltre che i punti di forza, è efficace se rende leggibili anche la presenza e l'azione dei diversi soggetti locali che ne sostengono (o ne rallentano, in caso negativo) i processi di sviluppo (cfr. Figura 3.1).

Figura 3.1 – Gli attori del territorio



In un Sistema locale gli attori dello sviluppo non sempre sono immediatamente ed univocamente rinvenibili negli attori istituzionali, siano essi appartenenti alla pubblica Amministrazione, al sistema creditizio, agli Enti intermedi o alle rappresentanze del mondo economico e del lavoro: proprio l'analisi delle esperienze di concertazione, seguita al rinnovato ruolo delle Amministrazioni locali e dei sindaci ed alla diffusione delle esperienze di programmazione negoziata, ha evidenziato la difficoltà di definire l'apporto dei diversi attori locali in base alla collocazione istituzionale o ai ruoli precostituiti. Si è avuta una notevole asimmetria ed alternanza di diversi attori nell'interpretare e sostenere i processi di sviluppo: dove i processi di coesione hanno funzionato si è prodotto sostegno reciproco tra sistema delle imprese ed Amministrazioni, con un ruolo trainante talvolta di una parte talvolta dell'altra, e spesso con la presenza di nuovi soggetti in grado di catalizzare le energie positive.

Lo stesso sistema di offerta, inteso sia come proposta di modelli organizzativi (i patti, le agenzie di sviluppo, etc.), sia come sistema di governo degli incentivi e dei flussi di risorse finanziarie, ha prodotto e può produrre sia effetti di traino effettivo verso logiche di sviluppo, sia effetti perversi di regressione verso nuove forme di dipendenza (cfr. Figura 3.2).

Se si riconosce la centralità del territorio nei processi di sviluppo, occorre sostenere i percorsi progettuali e procedurali che partono da un'approfondita analisi dei bisogni:

☀ interpretare e valorizzare la domanda di sviluppo che proviene dagli attori territoriali e su tale domanda incanalare, senza subirla acriticamente, l'offerta di flussi finanziari derivanti da interventi pubblici o da investimenti esogeni (cfr. Figura 3.3).

Figura 3.2 – L'offerta territoriale

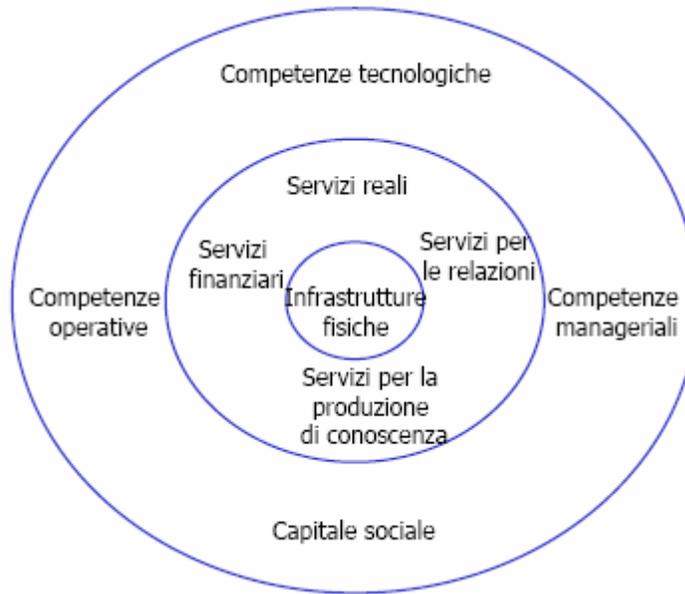


Figura 3.3 – I compiti operativi del marketing territoriale



Il valore, quindi, si produce creando attrattività mediante la sedimentazione della cultura e dei fattori di sviluppo piuttosto che producendo interventi artificiali per l'attrazione.

Il termine "marketing territoriale" si presta ad una lettura semplificata che non rispecchia i diversi approcci disciplinari con i quali il tema è stato proposto in sede teorica e le diverse angolazioni assunte dalle applicazioni in sede sperimentale.

In prima ipotesi, infatti, il richiamo è alle strategie ed alle attività messe in opera dalle imprese per individuare ed ampliare il mercato di sbocco dei propri prodotti: applicata al territorio l'azione sarebbe quindi rivolta ad individuare ed acquisire "clienti" e "quote di mercato" in competizione con altri territori. La semplificazione è evidente: si è già detto della complessità dei sistemi territoriali e della conseguente difficoltà ad assimilare le strategie per un territorio a quelle di un soggetto imprenditoriale unitario; ma, soprattutto, si è sostenuto come la promozione di un territorio verso il mondo esterno è strettamente legata a quello che il territorio esprime in termini di sviluppo interno.

Necessariamente bisogna riferirsi a politiche e strumenti differenziati, che hanno obiettivi e target di riferimento diversi e che necessitano di metodologie ben strutturate; spetta poi all'attività di pianificazione strategica sul territorio rendere compatibili e coerenti i diversi strumenti di marketing adottati; diventa quindi decisivo individuare un soggetto unitario (amministrazione, agenzia, rete di agenzie) che coordini e rappresenti al mondo esterno il "prodotto" offerto dal territorio.

Una prima accezione fa riferimento al marketing territoriale come "politica": organizzazione dell'offerta di dotazioni infrastrutturali, di incentivi economici, di servizi pubblici con lo scopo di attrarre investimenti esterni e sostenere lo sviluppo locale.

Un secondo approccio è più direttamente riferibile al tema dello sviluppo: processo finalizzato alla creazione di valore per i residenti di un determinato territorio.

Più in generale il marketing territoriale è stato definito come l'analisi della domanda e dei bisogni degli *stakeholders* di un territorio per costruire e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi sia con i residenti del territorio stesso sia con clienti/mercati esterni: il marketing tende quindi a creare un circolo virtuoso tra soddisfazione dei residenti, capacità di attrazione verso l'esterno e valore.

La pluralità degli approcci riscontrabile anche nelle definizioni porta quindi a segmentare le azioni di marketing: si parla di marketing d'area, di marketing locale, urbano, turistico.

Se si concorda con l'assunto che per attrarre risorse dall'esterno, bisogna in primo luogo migliorare il livello di soddisfazione ed il grado di dinamismo della popolazione e delle imprese operanti in un territorio, assume particolare rilievo la definizione dell'ambito territoriale di riferimento.

E' piuttosto difficile definire in modo aprioristico il dimensionamento territoriale efficace per un'azione di marketing; tuttavia, considerate necessarie le funzioni a livello statale e regionale (almeno per quanto concerne la programmazione, l'indirizzo ed il coordinamento), l'ambito territoriale intermedio costituisce quello in cui più frequentemente sono riscontrabili gli elementi comunemente ritenuti necessari a sostenere una strategia di marketing: una popolazione abbastanza numerosa, una sufficiente diffusione d'impresе, meglio se articolata intorno a filiere o specializzazioni produttive, un'offerta di risorse umane professionalmente qualificate, la presenza di centri di ricerca e formazione.

Le leve di un progetto di marketing territoriale possono essere ricondotte a quattro elementi fondamentali:

- ✳ la progettazione di un insieme efficace di beni e servizi territoriali;

- ✳ la creazione di incentivi per gli utenti interni ed esterni al territorio di riferimento;
- ✳ il miglioramento delle condizioni di accesso all'area;
- ✳ la promozione dei valori e dell'immagine del territorio.

L'obiettivo di attrarre investimenti esogeni al territorio va sempre perseguito sviluppando coerentemente azioni per il sostegno delle imprese endogene già operanti ed opportuni interventi per la creazione di nuove imprese con il concorso dell'imprenditoria locale.

Il riferimento al marketing territoriale viene, spesso, ricondotto in maniera riduttiva alla capacità di attrazione d'investimenti esogeni ed in particolare di investimenti esteri.

L'attenzione dei governi locali verso le politiche di marketing si è sviluppata prevalentemente a partire da processi di deindustrializzazione o di mancato decollo di nuovi interventi per insediamenti industriali, quando si è andata esaurendo, soprattutto nel Sud Italia, la spinta sostenuta dall'intervento straordinario e dal sistema delle partecipazioni statali con la crisi di alcuni settori portanti (siderurgia, chimica).

A fronte di uno scenario globale che si è andato caratterizzando per il notevole aumento quantitativo dei flussi di investimenti e per la diversa composizione qualitativa degli stessi, da industria di base a nuove tecnologie e servizi, l'Italia, come gli altri Paesi europei a forte industrializzazione, ha visto diminuire la sua competitività, accrescere la tendenza delle sue imprese ad investire all'estero e diminuire nettamente gli investimenti in entrata.

Se rimane aperto quindi il problema di garantire un reale coordinamento delle iniziative e di evitare che la sovrapposizione di competenze diventi un vincolo per l'attuazione degli investimenti, è interessante notare come le iniziative che si stanno sviluppando in molte aree, costituiscano una premessa utile per impostare politiche di attrazione e di marketing fortemente ancorate alle specificità dei territori ed alle esigenze di integrazione tra sviluppo locale e nuovi investimenti.

3.1.2 Politiche di marketing ed immagine delle località

Il marketing territoriale può essere definito come *“un insieme di azioni collettive poste in atto per attrarre in una specifica area o territorio nuove attività economiche e produttive, favorire lo sviluppo delle imprese locali e promuovere un'immagine positiva”*⁵⁶. In tale definizione per **area** s'intende *“...un territorio con le proprie caratteristiche socio-economiche e demografiche, la propria storia, tradizione e cultura e tutti gli altri elementi (dotazione di infrastrutture, ecc.) che possono influire nel determinarne il valore complessivo agli occhi degli attuali e potenziali acquirenti ed utilizzatori...”*.

Il **prodotto area** può essere inteso come *“un prodotto in sé”*, ma anche come *“un contenitore, un pacchetto di attività e di strutture, offerto a target diversi in modo unitario o composto in modi differenziati”*. Il prodotto che il marketing territoriale dovrebbe promuovere e vendere è, pertanto, estremamente complesso, poiché è

⁵⁶ Kotler, (1993), op.cit.,

costituito da numerose componenti eterogenee fra loro e può essere offerto a livelli diversi a soggetti differenti, che ricercano benefici di varia natura e alle volte in contrapposizione fra loro. In genere, ciò che è offerto e promosso non coincide con ciò di cui il destinatario usufruisce, perché la fruizione è relativa soltanto ad una parte dell'area o ad alcuni elementi del pacchetto localizzativo e non all'intero prodotto.

Spesso non è chiaro chi sia il soggetto che offre tale prodotto. In genere, si tratta di molteplici soggetti, in primo luogo gli operatori del governo locale, ma anche soggetti privati e misti. Essi possono porre in essere azioni sinergiche, azioni indipendenti e/o iniziative che contrastano fra loro, creando, in quest'ultimo caso, un'immagine confusa dell'area e inviando segnali contraddittori ai clienti potenziali.

Tutto ciò rende estremamente complesso il *management* ed il marketing delle aree locali. Inoltre, oggi la competizione territoriale è sempre maggiore a livello internazionale, poiché, grazie alla globalizzazione dei mercati, alla diffusione delle nuove tecnologie nel settore dell'informazione e della comunicazione, alla terziarizzazione dell'economia e alla crescente mobilità di persone, beni, imprese, servizi e tecnologie, aree geografiche anche molto distanti possono essere prese in considerazione da potenziali clienti, quindi sono in concorrenza fra loro località che sino a pochi anni fa non avevano alcuna relazione competitiva. Anche l'integrazione europea ha favorito tale fenomeno, eliminando barriere doganali ed istituzionali fra i diversi paesi della Comunità.

Le attività di marketing territoriale sono poste in essere per conseguire una serie di finalità differenti:

- accrescere il valore della località per coloro che già vi operano e vi risiedono;
- attrarre nuove attività imprenditoriali ed investimenti dall'esterno;
- trattenere le attività produttive già in essere;
- allontanare le attività produttive non coerenti con gli obiettivi e l'immagine dell'area;
- vendere i prodotti ed i servizi dell'area;
- promuovere l'immagine locale.

Si tratta, quindi, di azioni fortemente diversificate, finalizzate all'offerta di servizi pubblici e di infrastrutture efficienti, al miglioramento della qualità della vita, alla realizzazione di progetti miranti ad attrarre flussi di investimenti, di turisti, di consumatori finali e di nuovi abitanti, alla comunicazione delle azioni intraprese e dei risultati conseguiti, al miglioramento dell'immagine della località ed, infine, al coinvolgimento di tutti gli *stakeholders*; tutto ciò dovrebbe essere fatto al fine di attuare azioni sinergiche, miranti al conseguimento dei risultati auspicati.

Ai fini della definizione delle politiche di marketing territoriale è importante sottolineare come la componente più rilevante del marketing-mix d'area, vale a dire il prodotto o pacchetto localizzativo d'area, sia costituito da numerose componenti, materiali e immateriali, fortemente eterogenee, offerte da soggetti diversi, alcuni privati ed altri pubblici, che spesso operano in completa autonomia; esso comprende elementi quali dotazione di infrastrutture, efficienza della pubblica amministrazione, qualità della vita, che, normalmente, non sono controllabili, se non in minima parte, a livello locale.

In termini di capacità di differenziazione dell'offerta è bene evidenziare come oggi le aree territoriali potrebbero trovare nella propria dotazione storica, unica ed

inimitabile, di risorse e specificità locali la fonte dei propri vantaggi competitivi, realizzando forme di differenziazione particolarmente efficaci, grazie a peculiarità del prodotto-territorio difficilmente imitabili, che possono accrescere il potere monopolistico dell'area, anche nel lungo termine, a causa della propria unicità. Tali elementi possono influire su immagine e posizionamento del territorio e diventarne veri e propri punti di forza.

Il posizionamento è fortemente influenzato dalle caratteristiche delle diverse componenti della domanda e dalla vocazione del territorio; da esso può evincersi la scelta effettuata dai responsabili della politica locale in merito ai segmenti di mercato a cui desiderano rivolgersi, potenziando alcuni aspetti piuttosto che altri del pacchetto localizzativo d'area. Tuttavia le diverse componenti del prodotto territorio, che nel loro insieme ne definiscono il posizionamento, hanno vari gradi di flessibilità, cioè di adattabilità, nel breve-medio termine, alle esigenze della pianificazione di marketing territoriale. Alcuni elementi, come la vocazione e le caratteristiche ambientali dell'area, sono difficilmente modificabili per il perseguimento di specifici obiettivi di marketing, quindi più che essere delle variabili rappresentano il quadro nell'ambito del quale sono individuate le possibili finalità.

Le scelte in termini di posizionamento possono prevedere anche un'innovazione, cioè una radicale trasformazione delle caratteristiche delle componenti dell'offerta territoriale. In questo caso, naturalmente, il rischio e le incertezze sono maggiori. In alcune situazioni, tuttavia, tale ipotesi si rende necessaria, poiché il territorio manifesta punti di debolezza tali da richiedere un radicale cambiamento del posizionamento strategico.

Le diverse strategie di marketing territoriale possono, quindi, fondarsi sulla valorizzazione dell'esistente e/o su progetti innovatori (cfr. Figura 3.4).

Questi ultimi hanno un forte impatto sulle caratteristiche strutturali dell'area e sulla sua immagine e comprendono anche l'organizzazione di grandi eventi.

Dal punto di vista della "politica del prodotto-territorio" le risorse locali che fungono da attrazioni hanno un ruolo fondamentale, poiché, grazie alle loro specificità (e possibilmente alla loro unicità), costituiscono veri e propri riferimenti per la segmentazione del mercato, oltre che elementi di differenziazione della località. L'unicità è una peculiarità dei grandi eventi, che, tuttavia, al contrario di altri tipi di progetti innovatori, in genere, nascono dalle tradizioni culturali e dalle caratteristiche della località, quindi in continuità con la storia e la vocazione del territorio. Ne è un esempio il Palio di Siena (dal latino Pallium, drappello di preziosa stoffa dato come premio al vincitore, dai senesi detto "cencio"), che prima che un evento turistico in grado di attrarre migliaia di visitatori da tutto il mondo, è, in realtà, il punto culminante di un percorso che la comunità senese vive e rinnova da secoli, anno per anno. Non nasce a caso il detto "*il Palio si corre tutto l'anno*". Tutti i momenti capitali della vita dei senesi, infatti, dal battesimo alla morte, passando per il matrimonio, sono accompagnati dal colore delle bandiere delle contrade, che rivivono ciascuna nella "Società di contrada", sede moderna e luogo di ritrovo e di svago, e nel Museo storico di contrada, dove sono raccolti trofei e ricordi del passato. Il Palio, dunque, è per i senesi, "*la rappresentazione rituale di una concezione del mondo*".

Figura 3.4 -Individuare, esplicitare e comunicare i valori e le caratteristiche del territorio



La realizzazione in una località di un evento importante può consentire la determinazione di un'immagine positiva o il miglioramento dell'immagine di un'area, se negativa, e l'eventuale riconversione della stessa, ad esempio da città prettamente industriale a meta turistica (come si sta cercando di fare a Brescia, grazie all'attività svolta da un'associazione culturale, Brescia Mostre, nata, su spinta degli enti locali, con questa specifica finalità), o da città al alto rischio per i visitatori a meta sicura (come per Sarajevo, dove numerosi eventi, a cominciare dalla fiera-mercato "Nje ure drejet Ballakanit, un Ponte verso i Balcani del 2000, sino al Film Festival del 2003, hanno contribuito e contribuiscono alla rinascita della città come meta turistica), o ancora da singola stazione balneare a destinazione turistica operante nell'arco dell'intero anno. Quest'ultimo è il caso, ad esempio di Rimini, che permette, grazie alla qualità della sua struttura ricettiva, di ospitare eventi come il Festival del Fitness (in giugno), la Sagra Malatestiana (a settembre), nonché numerosi eventi fieristici che fanno di Rimini il quarto polo italiano per aree locate (Il Sole 24 ore 18/10/2004).

A tal fine, i principali strumenti di comunicazione dell'immagine di un luogo a disposizione dei responsabili delle politiche di marketing territoriale possono essere classificati in tre categorie:

- **la prima** comprende *slogan*, temi e posizionamento;
- **della seconda** fanno parte i simboli visivi.
- **alla terza** appartengono gli strumenti di comunicazione dell'immagine, gli eventi e le azioni.

Un buono *slogan* è una base di partenza per implementare l'immagine locale. Esso racchiude in poche parole lo spirito del luogo e/o gli elementi di differenziazione dell'offerta locale. I temi sono validi strumenti per indirizzare sforzi di marketing verso *target* specifici. Il posizionamento definisce le specificità della località, in termini regionali, nazionali ed internazionali, rispetto ad altre concorrenti,

Relativamente al secondo gruppo di strumenti, i simboli visivi hanno un ruolo fondamentale nel marketing territoriale. Sono elementi simbolici delle località, quali importanti monumenti o infrastrutture, sempre presenti nella mente del pubblico. Sono molto utilizzati nelle forme tradizionali di comunicazione. Perché siano efficaci dovrebbero rafforzare le strategie di marketing attuate ed essere coerenti con gli altri strumenti di marketing territoriale utilizzati.

Infine, eventi ed avvenimenti possono influire su marca territoriale ed immagine anche in modo permanente. Eventi quali mostre, congressi, fiere, spettacoli, manifestazioni sportive e così via possono avere significativi effetti immediati sull'immagine oppure possono influire in modo meno diretto e nel tempo sulla pubblica opinione e sul posizionamento dell'area.

I grandi eventi hanno un ruolo comunicazionale importante, non soltanto nei confronti del pubblico esterno, ma anche degli *stakeholders* locali, nei confronti dei quali agiscono in modo tale da accrescere l'interesse per il territorio e l'autostima, oltre al grado di coinvolgimento su specifici progetti.

Un altro effetto significativo di manifestazioni di rilievo è che esse favoriscono, soprattutto se si tratta di grandi eventi, la realizzazione di significative opere pubbliche ed infrastrutture, migliorando complessivamente la qualità della vita e l'immagine della località. Ad esempio, Homebush Bay, sede del Parco Olimpico in occasione delle Olimpiadi di Sidney (2000), è stata al centro di un intervento del costo di 137 milioni di dollari, che ha provveduto a eliminare nove milioni di tonnellate di rifiuti domestici e industriali depositati su 160 ettari dei 760 totali. I 1.200 edifici costruiti invece per il Villaggio Olimpico sono interamente alimentati ad energia solare e successivamente ai giochi sono stati adibiti a residenze private per 5.000 persone circa.

Infine, gli eventi, soprattutto quelli speciali e grandi, possono rappresentare vere e proprie forme di differenziazione per l'offerta della località interessata, spesso creando o rafforzando uno specifico tema per la destinazione.

Tuttavia, è opportuno qui sottolineare come non sempre la realizzazione di eventi consenta di ottenere, dal punto di vista in esame, risultati nel lungo periodo. In molti casi, agli effetti immediati conseguenti alla realizzazione di un grande evento non fanno seguito cambiamenti dell'immagine del luogo nel medio-lungo termine, poiché la manifestazione non è supportata da un'adeguata strategia di marketing e da validi investimenti e sforzi dei soggetti locali interessati. Un esempio di grande evento che non ha dato risultati consistenti in termini di rilancio dell'immagine della città in un arco temporale medio-lungo è stato l'Expo'92 di Siviglia. La manifestazione ha consentito la realizzazione di grandi opere pubbliche ed il miglioramento di infrastrutture e servizi, specie nei trasporti e nelle telecomunicazioni, attirando, in seguito, elevati investimenti in Andalusia. Tuttavia, l'immagine della città non ne ha beneficiato come avrebbe potuto e non c'è stato un vero e proprio lancio a livello internazionale. Inoltre, le strutture realizzate per l'Esposizione nell'isola della Cartuja,

che dovevano essere riutilizzate come centro di sviluppo tecnologico, sono oggi quasi completamente abbandonate.

Un caso interessante di rilancio, o meglio, di rafforzamento dell'immagine come città delle arti grazie ad un evento è, invece, quello che, sempre nel 1992, ha interessato Madrid, in quell'anno designata Capitale Europea della Cultura. La città non ha dovuto effettuare rilevanti investimenti né ha modificato il proprio posizionamento sul mercato, poiché ospitava già numerosi musei, gallerie d'arte, teatri, opere architettoniche di rilievo ed eventi culturali. Inoltre, la dotazione di servizi ed infrastrutture di Madrid, considerata più che sufficiente per l'occasione, non ha richiesto investimenti specifici. La capitale spagnola, che aveva già una precisa identità, desiderava rafforzare il proprio marchio turistico ed accrescere il numero di visitatori. L'evento ha dato risultati duraturi nel tempo in entrambe le direzioni, forse anche grazie ai presupposti favorevoli con riferimento ad immagine e capacità di accoglienza.

Ciò nonostante, relativamente agli effetti immediati, essi si esplicano in termini di attivazione di un passaparola positivo, che migliora ulteriormente, nel tempo, l'immagine del luogo, oltre ad accrescerne la notorietà.

Di solito, l'impatto del grande evento è tanto maggiore quanto più esso è ripetuto nel tempo; inoltre, esso cresce nelle località più piccole e dove non esistono altri elementi di attrattiva forti.

Naturalmente non sempre l'effetto dell'evento sull'immagine della località ospitante è positivo: se la manifestazione o l'avvenimento ha avuto risvolti negativi (è il caso, ad esempio, di episodi di violenza durante competizioni sportive) l'immagine del territorio può risultarne danneggiata, anche nel medio-lungo termine. E' quello che probabilmente è accaduto a seguito della riunione dei G8 che si è svolta a Genova nel luglio 2001; l'evento, visto dalle autorità locali come possibile strumento per rilanciare l'immagine della città a livello internazionale, purtroppo ha avuto esiti fortemente negativi, a causa di numerosissimi episodi di violenza, che hanno anche provocato la morte di uno dei manifestanti, con impatto sicuramente negativo a livello internazionale non solo sulla città ma anche sull'intera nazione. Celeberrimo, sempre a tal proposito, è il caso della città di Venezia, adibita nel luglio del 1989 a sede per un famoso concerto rock. L'esito della manifestazione in termini di immagine e di impatto socio-ambientale per la città è stato disastro, in quanto il *target* e i contenuti dell'evento erano in netta contrapposizione rispetto all'immagine che da sempre ha contraddistinto Venezia, città d'arte e cultura per un turismo familiare e d'élite.

3.1.3 Gli eventi come strumenti di marketing urbano

La crescente competizione, anche a livello internazionale, fra le città e la cosiddetta crisi urbana che esse hanno affrontato, nei paesi occidentali, sin dai primi anni '70, hanno dato l'avvio ad una serie di strategie di marketing per le città, miranti ad attrarre risorse e visitatori, oltre che residenti, a trattenere le imprese e le persone che vivono ed operano nella città ed a migliorare i livelli di occupazione e di investimenti nell'area urbana, afflitte, oltre che dal fenomeno di allontanamento dal

centro cittadino, anche da altre piaghe, quali la crescita dei livelli di criminalità e di inquinamento.

Un altro elemento che ha favorito lo sviluppo di politiche di marketing urbano è stata la crescente autonomia finanziaria delle città dai governi centrali, con la conseguente necessità di attrarre flussi di investimenti in misura sempre maggiore.

Nel panorama odierno non molte città sembrano essere riuscite a porsi in evidenza a livello nazionale ed internazionale grazie ad azioni di marketing differenti da quelle dei concorrenti, anzi l'omogeneità delle immagini trasmesse e percepite risulta evidente e raramente appare la capacità di cogliere specificità su cui puntare o di segmentare il mercato potenziale per adattarsi maggiormente ai bisogni di singoli segmenti.

In questo contesto, le città maggiormente favorite sono state quelle che sono concorrenti.

Oggi le strategie da realizzare per conseguire risultati in questo senso si basano sempre più sulle risorse immateriali, soprattutto, sui servizi, anche telematici, sulle condizioni di lavoro, sulle opportunità per il tempo libero. In particolare, in questa direzione sono avvantaggiati i centri urbani a spiccata vocazione turistica, da sempre impegnati in attività di marketing finalizzate alla creazione di veri e propri "marchi territoriali/turistici". Molto più difficile pare essere uno sforzo di questo genere per altri tipi di città, che raramente sembrano riuscire a porre in essere efficaci politiche di differenziazione agli occhi dei potenziali fruitori. Solo le città più competitive sono riuscite ad ottenere validi risultati, grazie a politici illuminati, ad una concezione manageriale della gestione della città, ad esempi di partnership fra pubblico e privato. In questo contesto, le attività turistiche e di *loisir* mostrano un ruolo dall'importanza crescente per attuare efficaci politiche di posizionamento sul mercato, grazie alla rilevanza che tali elementi dell'offerta urbana oggi rivestono a livello sociale e culturale, oltre che economico.

Una comunicazione basata su componenti dell'offerta cittadina come eventi artistici, culturali, sportivi, religiosi o di altro tipo, di livello internazionale, rappresenta, in particolare, una forma di comunicazione dei fatti molto più valida, in molti casi, rispetto alle politiche di comunicazione esplicita poste in essere da esperti di marketing urbano. E' il caso ad esempio, della città di Genova, in cui si sono registrati nel primo semestre del 2004 un aumento del 17,6% degli arrivi e un incremento del 9,4%, grazie soprattutto agli eventi organizzati nell'ambito di "Genova: Capitale europea della Cultura", una manifestazione articolata in 170 eventi, con una media di 7000 visitatori al giorno. Sono stati decisivi per la città di Genova anche gli interventi architettonici posti in essere in occasione di un altro evento a carattere internazionale, ovvero le Colombiadi del 1992.

Strategie di questo tipo, che hanno avuto successo in Italia negli anni '60 nella cosiddetta stagione dell'effimero, possono consentire, infatti, di conseguire diversi risultati, fra cui in primo luogo il miglioramento dell'immagine della città, la crescita dei livelli di qualità della vita percepita dai residenti ed all'esterno, oltre alla riqualificazione di alcune aree urbane. Favoriscono, inoltre, il raggiungimento di molti altri obiettivi specifici, fra cui, in particolare, la differenziazione della propria offerta rispetto a quella di città in diretta concorrenza.

In realtà l'organizzazione isolata di una o più manifestazioni, anche mega-eventi, non è sufficiente ad ottenere validi risultati, soprattutto nel medio termine. Iniziative

di questo tipo, infatti, dovrebbero essere inserite nell'ambito della politica di marketing complessiva della città, per massimizzarne l'impatto ed i risultati nel tempo. D'altra parte, le singole manifestazioni dovrebbero essere pianificate nell'ambito di una più complessiva strategia di sviluppo dell'immagine della città e di miglioramento della qualità della vita, per poter essere coerenti con le finalità complessive perseguite, con l'immagine attuale e ricercata della città e con le altre iniziative di marketing.

Ancor meglio, gli eventi dovrebbero essere legati in modo indissolubile all'immagine della singola città che li ospita e, se possibile, divenirne, negli anni, un vero e proprio simbolo ed una componente essenziale dell'immagine stessa e dell'offerta della città. E' ciò che si è verificato nel caso della città di Perugia e dell'evento Umbria Jazz, che da un lato ha modificato "l'immagine della città e della provincia come regione di santi, di turismo religioso", proponendone una nuova, più giovanile e moderna, dall'altro ha consolidato i legami tra l'evento, il pubblico e la città, il territorio, l'ambiente e la cultura. Infatti, il successo della manifestazione va rintracciato nel mix creatosi tra storia e musica contemporanea, tra i contenuti dell'evento e l'architettura della città. Nessun concerto al mondo, infatti, può offrire come scenografie chiese sconsecrate (la Rocca Paolina), piazze e borghi medievali. Con Umbria Jazz non si vende soltanto il Festival, ma la città, la regione, il suo patrimonio storico, "un contenitore che è la città di Perugia, il 1200, gli Etruschi".

Dal punto di vista del marketing urbano, gli eventi itineranti sono, dunque, molto meno efficaci degli eventi che si svolgono sempre nello stesso centro urbano, soprattutto se la sede della manifestazione è un luogo simbolo della città, come avviene, ad esempio, nel caso della stagione lirica di Verona, ospitata nella storica Arena. Quest'ultima è uno dei più magnifici esempi di anfiteatri romani esistenti al mondo e rappresenta senza dubbio la componente del patrimonio artistico più importante della città, per la prima volta sede di spettacoli lirici nel 1913, anno in cui fu allestita l'Aida di Verdi. A seguito del successo di quella rappresentazione, l'iniziativa ha avuto seguito e oggi l'Arena ospita la più grande stagione lirica all'aperto del mondo, che ogni anno accoglie fra i 500.000 ed i 600.000 spettatori, offrendo più di quaranta serate

Gli eventi, oltre a consentire spesso un preciso posizionamento della città, possono favorire rapporti di cooperazione e forme di collaborazione di vario tipo con altri centri urbani, mettendo in contatto realtà anche molto diverse grazie ad iniziative come l'inserimento in itinerari turistici, gemellaggi e così via.

I grandi eventi sono, d'altra parte, tipicamente fenomeni cittadini, poiché richiedono servizi ed infrastrutture che soltanto le città possono offrire in modo adeguato. Solo in alcuni casi la scelta di una località insolita è giustificata dall'obiettivo di attrarre flussi turistici.

Eventi minori, non nati per assumere il ruolo di elementi di attrazione forti o addirittura di simboli della città, possono comunque svolgere un ruolo rilevante, attraendo turisti d'affari (come, ad esempio, nel caso di fiere specializzate o convegni) o fungendo da elementi di intrattenimento per visitatori e residenti. Tali eventi rendono più completo il portafoglio di attività e di servizi offerto dalla città e le attrattive della stessa. E' il caso, ad esempio, di Venezia, città in cui gli eventi culturali, pur numerosi ed interessanti, non sono elementi di attrazione primari per i turisti, ma sono comunque parte dell'offerta complessiva e sono oggetto di

attenzione da parte dei numerosissimi visitatori presenti in città durante le manifestazioni, sulle quali ricercano e ottengono, tuttavia, informazioni soltanto dopo essere giunti a Venezia.

L'immagine dell'evento

L'immagine dell'evento è una variabile molto rilevante, poiché può influire sull'immagine del luogo ospitante, dell'ente organizzatore, dei partecipanti e delle imprese che collaborano alla realizzazione della manifestazione come sponsor, oltre a determinare il grado di attenzione da parte del pubblico e dei mass-media.

L'immagine di un evento, secondo il modello elaborato da Gwinner⁵⁷ (cfr. Figura 3.5), è determinata da tre variabili, vale a dire:

- ✿ il tipo di manifestazione;
- ✿ le caratteristiche della stessa;
- ✿ alcuni fattori relativi a caratteristiche soggettive degli spettatori che rappresentano il *target* di riferimento.

Figura 3.5 - Immagine dell'evento (Modello di Gwinner)

Tipo di evento
Sportivo
Musicale
Festival/fiera
Artistico
Meeting/d'affari
Caratteristiche dell'evento
Dimensioni
Status dei partecipanti (professionale/amatoriale)
Storia/tradizioni
Sede
Rapporti con sponsor, finanziatori, ecc.
Fattori individuali dello spettatore
Numero di immagini associate all'evento
Forza di ciascuna immagine
Esperienze passate relativamente allo specifico evento

Il modello fa riferimento all'immagine soggettiva della manifestazione presso specifici segmenti di mercato.

➤ **La prima variabile**, il tipo di evento, ha diverse implicazioni. Le categorie di eventi individuate da Gwinner sono, per semplicità, soltanto cinque, vale a dire eventi sportivi, artistici, d'affari, musicali, festival.

⁵⁷ Gwinner K., (1997), *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*, International Marketing Review, vol.14, n.3, pp.145-158

Le esperienze della prima categoria possono essere fortemente soggettive o meno, secondo il tipo di evento. Ad esempio, in un incontro sportivo le esperienze del pubblico sono simili, mentre in alcuni tipi di eventi ai partecipanti possono essere offerte attrazioni diverse.

Secondo Gwinner il tipo di evento, in primo luogo, favorisce associazioni mentali da parte del consumatore. Ciascun individuo ha, infatti, un atteggiamento nei confronti di una certa categoria di eventi, che può essere definito come una valutazione di lungo periodo, una predisposizione positiva o negativa nei confronti di quel tipo di manifestazione. Esso è determinato da esperienza personale ed altri elementi, quali passaparola e fonti informative mediatiche.

L'atteggiamento dell'individuo è il *background* in cui si inserisce l'immagine di ciascuna categoria di eventi.

Sull'immagine hanno maggior impatto le esperienze recenti, che la modificano nel tempo, rispetto a quelle più lontane.

Le prime possono essere suddivise in due categorie, vale a dire il coinvolgimento diretto o l'osservazione e le interazioni con altri partecipanti, staff o pubblico dell'evento.

Come in tutti i processi di fruizione di servizi, anche nel caso degli eventi il numero e la tipologia di altri soggetti che partecipano alla manifestazione influisce sulla valutazione da parte di ciascun consumatore e, quindi, sull'immagine complessiva della manifestazione. In genere, i partecipanti appartengono a segmenti di mercato omogenei con riferimento a caratteristiche socio-demografiche ed allo stile di vita, anche se alcune manifestazioni attraggono anche pubblici fortemente eterogenei. Non sempre l'elevato numero di partecipanti determina un'immagine positiva dell'evento. Alle volte crea insoddisfazione a causa di problemi come difficoltà nell'accesso e situazioni di scarso comfort per l'eccessivo affollamento. Anche la valutazione da questo punto di vista dipende, naturalmente, dal tipo di manifestazione e di pubblico che vi prende parte.

Altro elemento che influisce sull'immagine e che non esprime valutazioni personali, ma, piuttosto, il significato soggettivo dell'evento per ciascun consumatore, è un insieme di percezioni relative alla manifestazione, che si forma attraverso associazioni mentali di tipo mnemonico. In tal senso l'evento può essere associato, ad esempio, a giovinezza, spensieratezza, esclusività, lusso, arte, politica e così via.

➤ **La seconda variabile** che determina l'immagine di un evento è rappresentata dalle caratteristiche intrinseche dello stesso.

In primo luogo, bisogna considerare se si tratta di un grande evento o meno e se la manifestazione si rivolge ad un bacino locale oppure nazionale o internazionale; per fare questo tipo di valutazione bisogna tener conto di diverse variabili, quali il numero di partecipanti e di performances, la durata, lo spazio occupato, le dimensioni dell'audience, l'esposizione ai media, i costi ed i tipi di investimenti richiesti, il numero e la tipologia di soggetti coinvolti nell'organizzazione.

Inoltre, sull'immagine influiscono altri aspetti, quali il tipo di manifestazione (professionale o amatoriale), le caratteristiche e l'immagine degli organizzatori, la sede (può trattarsi di una sede di particolare prestigio o dimensioni, ecc.), la località ospitante (che dovrebbe essere coerente con il tema dell'evento), la comunicazione

posta in essere (in particolare, se vi sono sponsor o altre forme di collaborazione con soggetti esterni), oltre alla storia e ad eventuali tradizioni legate alla manifestazione.

➤ Infine, **la terza variabile** è rappresentata dagli elementi individuali, che determinano una soggettività nella percezione dell'immagine da parte dei singoli partecipanti o spettatori.

Si tratta di tre fattori principali: l'insieme di immagini che il singolo soggetto associa all'evento, la forza di ciascuna di esse, l'esperienza personale relativa allo specifico evento.

Se l'individuo associa più immagini, soprattutto di natura conflittuale, alla manifestazione, diventa difficile dare un'identità alla stessa, quindi spesso essa cambia nel tempo in base all'immagine che è al momento prevalente. Tuttavia, la complessità delle associazioni multiple è limitata dal fatto che le varie immagini associate ad un evento possono avere un impatto diverso, alle volte molto forte e altre volte piuttosto limitato, quindi soltanto alcune associazioni influiscono in modo sostanziale sull'immagine dell'evento.

Relativamente all'esperienza passata, qui si fa riferimento all'esperienza relativa allo specifico evento e non all'intera categoria di manifestazioni dello stesso tipo, come invece in precedenza.

E' importante che l'evento, se associato ad attività di marketing turistico, abbia l'immagine di una manifestazione autentica, non creata per i visitatori, che appaia come parte del patrimonio della comunità locale resa accessibile a terzi. E' ciò che avviene a Lorient, capitale della Bretagna Francese, dove 500.000 visitatori ogni anno assistono al Festival Interceltico e la comunità, attraverso costumi tipici (Kilt), rappresentazioni storiche degli antichi discendenti dei "Cavalieri della Tavola Rotonda" e dei sacerdoti Druidi, celebra e perpetua l'identità dei Celti, le sue origini e le sue tradizioni.

Se l'evento è unico, la sua immagine dovrebbe essere tale da farlo apparire come una manifestazione che non si può perdere (*must see*), enfatizzando l'unicità della manifestazione e l'importanza di essere presenti. E' stato il caso di "La Traviata à Paris", un megashow, frutto di sette anni di lavoro, tenutosi nel giugno del 2000 a Parigi. L'evento, articolato in appuntamenti di cinema, teatro, lirica, dal costo complessivo di 25 miliardi di lire, ha coinvolto gran parte della città, trasformandola in set, tra cui luoghi simbolo di Parigi come il Parco Versailles, il Petit Palais e l'Île Saint-Louis. Notevole, inoltre, è stato l'impatto mediatico, con 125 i paesi collegati in mondo visione e 1,5 miliardi i telespettatori stimati. Recentemente, invece, è da segnalare come un *must see* l'evento "Notte Bianche", che sulla scia dell'iniziativa francese "Nuit Blanche", ha coinvolto la città di Napoli con serie appuntamenti e manifestazioni per un'intera notte.

Se, invece, l'evento è ricorrente, è importante avere un'audience fedele nel tempo, rendendo l'esperienza della partecipazione alla manifestazione tale da stimolare le visite ripetute ed il passaparola positivo. In tal modo è l'evento in sé che contribuisce all'affermazione nel tempo di un'immagine positiva.

L'immagine dell'evento, il marchio territoriale e l'immagine della località ospitante

Immagine e posizionamento di una località possono determinare l'affermazione di un vero e proprio marchio territoriale, elemento importante in termini di marketing territoriale e di differenziazione dell'offerta locale.

L'elevato numero di fonti informative, la complessità del concetto di immagine di una località e l'ampiezza e la profondità degli attributi di un marchio territoriale determinano numerosi problemi in termini di politiche di comunicazione e di cooperazione fra i diversi soggetti coinvolti ed interessati a vari livelli, ossia *stakeholders*, quali operatori commerciali, istituzioni, risorse di base (compresa la popolazione), ed altri soggetti come media, organizzatori di eventi, clienti potenziali.

Quello di apporre un marchio ad una località è un processo piuttosto recente, che mette insieme politiche di marketing di prodotti e servizi e "commercializzazione" di cultura locale e ambiente. L'analisi di tale processo, pertanto, richiede competenze di tipo multidisciplinare, sia perché l'immagine di una destinazione è una variabile multidimensionale, sia perché il processo di formazione dell'immagine è complesso, esso, infatti, è composto da più fasi e coinvolge numerosi fattori spesso interrelati fra loro.

Inoltre, il concetto di immagine può essere considerato di natura relativa, poiché è soggettivo (cambia da individuo ad individuo) e allo stesso tempo è di tipo comparativo. Infatti, comporta la necessità di effettuare confronti fra diversi oggetti, attraverso l'analisi del posizionamento competitivo di varie località in concorrenza fra loro.

L'organizzazione di eventi che espongono una località all'attenzione di un elevatissimo numero di clienti potenziali è estremamente utile in termini di politiche di *destination* marketing finalizzate al lancio di un marchio territoriale, soprattutto per accrescerne la notorietà. Ciò è particolarmente importante, perché la conoscenza della marca (o *brand knowledge*), che ha due componenti:

- **la consapevolezza della marca** (o *brand awareness*)
- **e l'immagine della stessa**

influisce positivamente sulla decisione d'acquisto.

La conoscenza della marca, infatti, determina quel valore che Keller⁵⁸ ha definito *customer-based brand equity*, che rappresenta l'effetto differenziale della conoscenza sulla risposta del consumatore alle politiche di marketing poste in essere per promuovere un prodotto, nel caso in esame un territorio.

Il primo dei due elementi che determinano la conoscenza della marca, ossia la consapevolezza della marca, fa riferimento al ricordo ed al riconoscimento della stessa da parte dei consumatori, ed è correlato alla traccia che la marca ha lasciato nella loro memoria, che ne determina la capacità di identificarla in diverse condizioni.

La realizzazione di un evento di successo presso una località può rappresentare un valido strumento per accrescere in vario modo la consapevolezza di marca della località, esponendo la località stessa all'attenzione dei pubblici di riferimento.

⁵⁸ Keller K.L., (1993), *Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity*, Journal of Marketing, 57, pp.1-22

Ciò può determinare l'inserimento, da parte del cliente potenziale, di un certo territorio nell'area evocata, cioè nell'insieme di località geografiche prese in considerazione come possibili alternative durante il processo d'acquisto.

Inoltre, la consapevolezza influisce anche sull'immagine di marca, cioè sul secondo elemento che ne determina la conoscenza, poiché può favorire eventuali associazioni, più o meno forti, del marchio territoriale con diversi attributi, benefici conseguibili e atteggiamenti.

La decisione dei responsabili delle politiche di marketing territoriale di organizzare, ospitare e/o sostenere in vario modo un evento (attraverso azioni di sponsorizzazione, patrocinio, ecc.) ha effetti anche su un altro elemento che influisce sul processo d'acquisto, ossia l'immagine di marca, che può essere definita come l'insieme delle associazioni mentali del consumatore con riferimento ad una marca. Le associazioni rappresentano il significato della marca per il consumatore. L'immagine di marca è tanto più efficace quanto più le suddette associazioni sono favorevoli, forti ed uniche. Esse hanno un ruolo particolarmente importante nelle decisioni d'acquisto ad elevato coinvolgimento emotivo e psicologico, situazioni in cui fungono da elementi di differenziazione fra le varie offerte aziendali. Le associazioni mentali sono generate da una serie di fattori, quali fonti informative aziendali, pubblicità, passaparola, aspetto del prodotto, oltre ad associazioni con altre entità o soggetti, come quelle che si possono creare, ad esempio, nel caso di una località che ospiti un evento di una certa rilevanza. Come visto in precedenza, a ciascun evento sono correlati mentalmente dai consumatori atteggiamenti e attributi, generati da una serie di elementi, quali le caratteristiche dello stesso, fattori individuali, esperienza passata e così via. L'insieme di questi elementi percettivi e cognitivi determina l'immagine complessiva dell'evento, che si può trasferire alla località ospitante.

Infatti, secondo il modello di Gwinner, qualora una località ospiti un evento si ottiene un trasferimento sull'immagine di marca del territorio di alcune delle associazioni mentali che riguardano l'evento, come ad esempio l'associazione con i concetti quali quelli di esclusività, giovinezza, lusso, spensieratezza, avventura. Tanto più tali associazioni sono favorevoli, forti e, soprattutto, uniche, tanto maggiore sarà il vantaggio competitivo conseguito dall'area. L'aspetto dell'unicità è particolarmente interessante, poiché può essere conseguito abbinando la località ad una tipologia particolare di eventi o ad una specifica manifestazione, di cui le aree territoriali concorrenti non si sono mai occupate, creando così i presupposti per la formazione di associazioni mentali uniche, che differenzino la marca dell'area rispetto alla concorrenza. Un esempio in questo senso è rappresentato da Catania, per la quale l'amministrazione comunale ha deciso un preciso posizionamento come città dello sport, a livello nazionale ed internazionale. Tale scelta si percepisce dalle decisioni prese e dagli investimenti effettuati nel settore negli ultimi anni, che hanno consentito di ospitare importanti manifestazioni sportive, quali le Universiadi nel 1997, la finale del Campionato Italiano di Beach Volley nel 2000, i Campionati Italiani di Atletica leggera nel 2001 e la prima edizione della Maratona del Mediterraneo nel 2001.

Elementi che influiscono sul processo di trasferimento dell'immagine sono gli atteggiamenti verso l'evento e verso la commercializzazione dello stesso.

Quest'ultimo è legato alle attività di marketing territoriale poste in essere per rafforzare e per valorizzare l'iniziativa di realizzazione dell'evento.

Esistono alcune variabili moderatrici, che possono limitare il processo di trasferimento dell'immagine dell'evento all'immagine della località. Esse possono riguardare vari aspetti.

Un primo elemento è la **coerenza fra caratteristiche dell'evento e dell'area geografica**, soprattutto con riferimento all'immagine. Una modesta similitudine limita il processo di trasferimento.

E' bene considerare che la congruenza di eventuali nuove associazioni relative ad una marca con associazioni mentali preesistenti influisce sulla facilità di ricordo di entrambe le categorie di associazioni; per tale motivo, l'associazione dell'immagine di un luogo all'immagine di un evento è tanto più valida quanto più essa è coerente con associazioni mentali che i consumatori hanno elaborato in precedenza. Se la correlazione fra l'immagine dell'evento e l'immagine del territorio è scarsa, l'*audience* può avere un atteggiamento di rifiuto nei confronti dell'iniziativa o può essere, comunque, scarsamente coinvolta, per cui l'azione di marketing territoriale risulta poco efficace.

Anche la **frequenza dell'evento** influisce sul suddetto processo, poiché se la manifestazione è ricorrente e, quindi, l'esposizione ai media più frequente, il trasferimento dell'immagine è più facile. Se l'evento si ripete periodicamente è necessario rinnovarlo negli anni, con cambiamenti del tema e di altri elementi, in modo che presenti sempre elementi di attrazione nuovi. Tuttavia, è opportuno che gli elementi di base, che qualificano la manifestazione e che ne rappresentano l'identità, restino invariati nel tempo.

3.1.4 Il marketing turistico

Il marketing di una località turistica richiede un intervento a due livelli: della *destination* nel suo complesso e delle singole imprese operanti a livello locale. Gli sforzi congiunti sono particolarmente importanti, in quanto è necessario, per una *destination*, dar luogo a forme di offerta «multiopzioni», in modo da soddisfare diversi segmenti di mercato ed operare in differenti aree d'affari.

La promozione-valorizzazione del territorio deve essere rivolta alla realizzazione dei seguenti obiettivi:

- **creazione o consolidamento di una determinata immagine**, di un *brand* per la località nel suo complesso;
- **redazione di un Piano di marketing integrato**, in cui siano individuate le leve principali per il lancio della località turistica, nell'ambito del quale gli operatori possano realizzare le proprie iniziative individuali;
- **assicurare che lo standard dei servizi offerti** dalle imprese locali sia coerente con l'immagine della località nel suo complesso.

Sebbene sia importante pervenire ad un'immagine positiva per la località, l'ottica multiopzionale nell'offerta è fondamentale per rispondere a diversi segmenti di mercato e, quindi, per ampliare il bacino di utenza di riferimento.

Infatti, la *destination* è un prodotto complesso, non unico, nell'ambito del quale si può dar luogo a diverse configurazioni di prodotti compositi, offerti anche

simultaneamente. *I sistemi locali di offerta turistica rappresentano delle situazioni in cui è possibile generare domanda attraverso il potenziamento dell'offerta: le strategie e gli interventi di marketing devono creare mercato.*

Nel settore turistico, il marketing degli operatori e quello di interesse *destination* devono risultare coerenti, proprio in virtù della necessaria omogeneità tra il livello percepito dei singoli servizi erogati e l'immagine della località nel suo complesso.

Nel processo di marketing, è necessario operare a due livelli, che corrispondono a due diverse fasi: il livello «indotto» e quello «organico».

Il primo riguarda la giusta combinazione delle politiche di marketing (prodotto, promozione, prezzo, distribuzione) che incidono sul processo di scelta del consumatore, attirando l'attenzione verso la località nel suo insieme ed inducendolo a scegliere la località promossa e le eventuali offerte specifiche dell'operatore.

Il secondo punta l'attenzione sul momento in cui il turista vive l'esperienza turistica e percepisce il prodotto così come erogato, facendo delle comparazioni con le aspettative: è necessario concentrarsi sui prodotti offerti, sulle caratteristiche qualitative di questi ultimi e sull'immagine del prodotto specifico nell'ambito della località.

In questa fase, si punta sulla *customer satisfaction*, per un processo di fidelizzazione della clientela e, in particolare, dei segmenti di mercato più redditizi.

Inoltre, nel processo di marketing, l'*Information & Communication Technology (ICT)* ha un forte impatto sia sulla domanda che sulle stesse relazioni di filiera tra le imprese del settore.

➤ **Rispetto alla domanda**, parallelamente alla crescente articolazione e variabilità dei bisogni dei turisti, l'ammontare d'informazioni necessario per la realizzazione del processo di scelta è di gran lunga superiore rispetto al passato. Inoltre, i recenti sviluppi delle tecnologie informatiche hanno indotto molti utenti a «costruire» e progettare il proprio viaggio direttamente.

La capacità delle moderne tecnologie di simulare virtualmente la destinazione genera due effetti importanti:

- la sensazione di vivere realmente l'esperienza di trovarsi in una determinata località;
- un rapporto più interattivo con l'utente.

In generale, i vantaggi che la multimedialità può offrire sono molteplici: in primo luogo, è possibile essere «guidati» nella scelta della destinazione attraverso la consultazione di *home page* riferite a città, nazioni, località, alberghi, Tour Operator (TO). Si possono, inoltre, «ricevere consigli» e conoscere le opinioni di chi ci è già stato, mediante la lettura e la formulazione di domande ad un *Travel Forum*, che offre fotografie, cartine, filmati, notizie su tariffe aeree ed alberghiere e sui siti di TO.

➤ **In riferimento all'offerta**, va sottolineato l'impatto del sistema di tecnologie sia sulle problematiche interne di gestione d'impresa che nelle relazioni interaziendali.

All'interno delle imprese turistiche, l'ICT ha determinato sensibili riduzioni dei costi di gestione e maggiore efficienza ed efficacia nell'utilizzo della capacità ricettiva e delle informazioni ai fini strategici e di marketing. In tal senso, la multimedialità è un enorme supporto per velocizzare e migliorare, in termini di efficacia ed efficienza, l'intero processo di informazione e comunicazione tra offerta e domanda e tra i

diversi anelli della filiera turistica, con ovvie ripercussioni sulla domanda. Tuttavia, si ritiene che l'ICT rappresenti più un'opportunità che una risorsa.⁵⁹

E', dunque, necessario definire un **Piano di azione** che preceda, accompagni e segua l'azione di pianificazione urbanistica, per assicurare che la direzione di sviluppo del territorio sia quella più rispondente alla sua vocazione, agli orientamenti dei mercati, alle aspirazioni dei cittadini.

⁵⁹ Per una migliore comprensione dei vantaggi offerti dall'ICT si rimanda all'Appendice 5.1.

CAPITOLO QUARTO

Elaborazione del Piano di Marketing Turistico

4.1 IL PIANO DI MARKETING TURISTICO

4.1.1 La “costruzione” del Piano di Marketing turistico

Come si è più volte ripetuto nei precedenti Capitoli, da alcuni anni le differenti località stanno manifestando livelli di competitività sempre più accesa. L'incremento di concorrenzialità, che si delinea, dipende dallo sforzo, da parte di ciascuna località, di attrarre, all'interno del proprio ambito territoriale, insediamenti produttivi, imprese di servizi, visitatori d'affari, turisti, ecc. Nel nuovo paradigma economico, le imprese si spostano con grande mobilità da una località all'altra per produrre beni/servizi o svolgere singole fasi del processo di produzione, alla ricerca di costi di produzione più bassi, di risorse più qualificate e di varie tipologie di economie esterne. Del pari, si sono ridotte le barriere alla mobilità delle persone da una località ad un'altra. Gli individui circolano sempre di più alla ricerca dei luoghi più attrattivi e/o in grado di valorizzare maggiormente le proprie capacità lavorative, le proprie risorse individuali e finanziarie, il proprio tempo libero. Nel momento in cui si guarda alle differenti località, in un'ottica di ricerca crescente di vantaggi competitivi, sembra imporsi l'adozione della metafora del territorio come “impresa”: all'interno dell'“impresa territorio” appare sempre più opportuno che i differenti *policy-makers* si debbano orientare verso l'adozione di logiche che potrebbero essere definite di marketing del territorio o -in chiave più prettamente turistica- di *destination management*.

La strategia di marketing che viene proposta si basa su un approccio *Resource Based*, che vede nel patrimonio di risorse e di competenze la fonte del vantaggio competitivo. In accordo a tale approccio, il territorio viene reinterpretato come un *Bundle of resources*, 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. Concetto fondamentale è che il territorio deve seguire la propria vocazione competitiva facendo leva su quell'insieme di risorse e di competenze che ne costituiscono i fattori di eccellenza, inteso come

bagaglio di beni materiali e immateriali di cui il territorio può disporre e come capacità di utilizzarli per raggiungere risultati mirati.

Questa vocazione competitiva deve essere modellata al fine di assecondare le tendenze della domanda. Vista l'eterogeneità dei flussi turistici, l'analisi della domanda prevede una fase di segmentazione tale da consentire un livello approfondito dei singoli segmenti di mercato (cfr. Figura 4.1).

Tali informazioni, integrate con le tendenze a livello regionale e nazionale, permettono di definire gli ambiti competitivi più promettenti. Infatti, le strategie di sviluppo turistico dipendono dall'attrattività dei singoli segmenti di mercato e dalla potenzialità turistica di ciascuna area in rapporto ad aree concorrenti.

La strategia presuppone la costruzione di una o più matrici attrattività/competitività, al fine di valutare verso quali aree di mercato bisogna rivolgersi (enogastronomico, culturale, religioso...) per ottenere condizioni vantaggiose ai fini di ricadute positive dal punto di vista socio-economico e occupazionale (posizionamento del prodotto turistico).

Il confronto tra le diverse possibili allocazioni di imprese turistiche sul territorio, nei suoi aspetti tradizionali, si richiama al concetto di *benchmarking* territoriale, inteso come una strategia di comparazione sistemica e continua attraverso il confronto tra due entità territoriali di cui una esprime un livello di eccellenza tale da costituire per l'altra un "*benchmark*" o modello competitivo di riferimento. Si tratta di un approccio sistemico per gestire la competitività del territorio, che si inserisce nel più ampio scenario della pianificazione territoriale e che va sotto il nome di marketing territoriale.

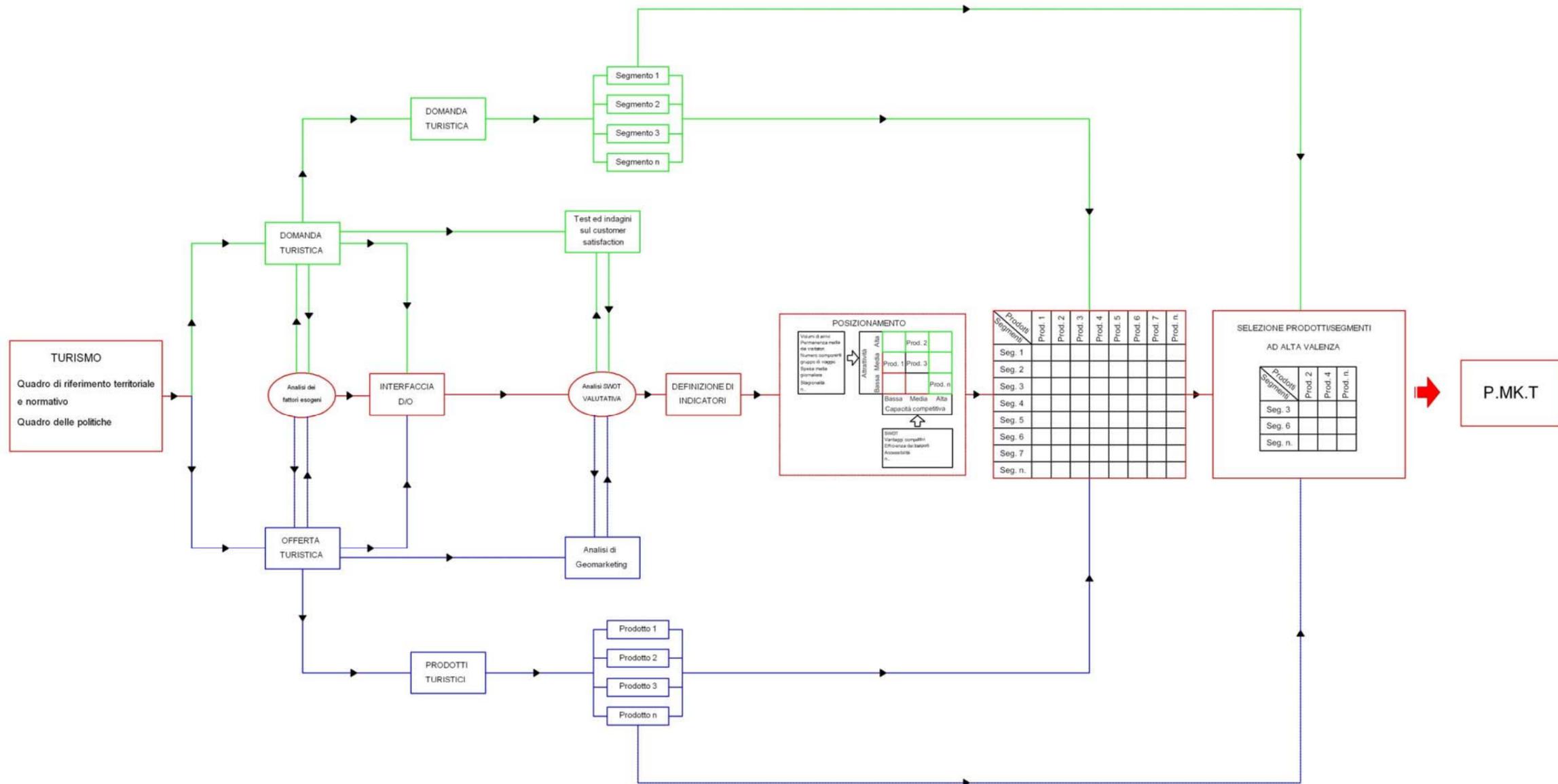
L'applicazione di tale metodologia nel settore turistico comporta il considerare i Comuni, o porzioni di essi, come delle entità territoriali omogenee dal punto di vista della vocazione turistica.

Operativamente si tratta di:

- 1) Segmentare la domanda;
- 2) Segmentare l'offerta;
- 3) Individuare i punti di forza e di debolezza;
- 4) Confrontare la domanda e l'offerta
- 5) Definire indicatori per determinare l'attrattività territoriale attraverso l'ausilio dell'analisi per componenti principali e calcolare un indice sintetico;
- 6) Valutare il posizionamento del Prodotto territoriale;
- 7) Selezionare la matrice Segmenti/Prodotti
- 8) Definire il Piano di Marketing Turistico.

Per comprendere meglio le "vocazioni turistiche" lo schema metodologico proposto prevede un'analisi SWOT valutativa che, attraverso l'individuazione dei punti di forza e di debolezza, le minacce e le opportunità, miri ad evidenziare le potenzialità del patrimonio naturalistico, ambientale e culturale dell'area oggetto di studio. La matrice da utilizzare consente di ottenere una visione d'insieme delle variabili che intervengono nella diagnosi ed esprimere in maniera sintetica e generale i risultati.

Figura 4.1 - Il Piano di marketing turistico: Segmentazione e posizionamento



La valutazione del posizionamento competitivo del sistema turistico si ottiene incrociando le risultanze dell'analisi SWOT con la valenza attrattiva di ciascun sistema di offerta e si esprime in termini di capacità competitiva, attuale e prospettica, su specifici segmenti di mercato in relazione a:

- **Attrattività**, intesa come interesse economico a soddisfare uno specifico segmento turistico;
- **Competitività**, valutata in relazione alle principali tipologie di domanda in cui si scompone il mercato regionale e nazionale.

La prima esprime l'importanza turistica, attuale e potenziale, dei segmenti delle domande che il sistema di offerta turistica attrae o ha possibilità di attrarre.

La seconda riporta la valenza dei diversi segmenti di domanda in relazione ai livelli di competitività attuale e potenziale dell'offerta turistica. In relazione alle tendenze evolutive dei tipi di offerta turistica, su base regionale, nel breve e medio periodo, sarà possibile capire su quale "prodotto-obiettivo" è necessario focalizzare l'attenzione.

Quindi, attraverso indagini qualitative e quantitative dovrà essere analizzata "l'immagine del sistema territoriale" percepita dagli operatori turistici (attuali e potenziali) e dai turisti. Le informazioni raccolte permetteranno di analizzare lo stato dell'arte dell'immagine e quindi di definire le linee strategiche per progettare il profilo desiderato, utilizzabile per la gestione delle relazioni tra gli operatori turistici e per la promozione del territorio.

Le peculiarità attrattive dei singoli Comuni dell'area, in cui è possibile disarticolare l'offerta, danno luogo a configurazioni turistico-ricettive diverse, dotate di differenti potenzialità competitive e caratterizzate da elementi di specificità singolari. Per tale motivo le linee strategiche dovranno tener conto di due fattori importanti:

- il primo riguarda la capacità del sistema di offerta turistica di rispondere alle varie tipologie di turismo presente e ipotizzato;
- il secondo riguarda il profilo competitivo e le prospettive di sviluppo dei diversi Sistemi locali di offerta turistica in cui è suddiviso il territorio.

Con riferimento poi alle tendenze presenti nell'area oggetto di studio, dovranno essere evidenziati i prodotti turistici con un grado di maturità più elevato e per ciascuno di essi dovranno essere definiti i *target* di riferimento, gli interventi da porre in essere per renderli più competitivi e le attività per la loro commercializzazione.

In una logica di *Resource based management interno*, assumono rilevanza la chiarezza e la fermezza degli obiettivi (in termini d'incremento della fiducia interna e della conoscenza dei pubblici interni), la pianificazione delle iniziative per implementare il livello desiderato di soddisfazione e di fiducia, la misurazione dei risultati. In questa prospettiva l'offerta e la domanda turistica (cfr. figura 4.2) devono essere suddivise secondo le seguenti modalità:

- ☀ L'offerta turistica deve essere suddivisa in due azioni consequenziali tra loro:
 - 1) promozione dell'offerta con prodotti turistico obiettivo;
 - 2) interventi di supporto per sistema locale di offerta.
- ☀ La domanda turistica segue le stesse sorti dell'offerta, ovvero vi è prima una fase di promozione e poi di supporto:
 - 1) promozione della domanda dai mercati di origine per prodotto turistico obiettivo;
 - 2) interventi di marketing per mercato di origine della domanda.

La tecnica utilizzata è quella del "*strategic marketing & planning*".

Alla luce di queste considerazioni, e tenuto conto delle risorse (naturalistiche, paesaggistiche, storico-culturali) materiali ed immateriali presenti in un'area territoriale, assumono particolare rilevanza le strategie di marketing turistico da adottare per consentire lo sviluppo del settore sia in termini di maggiori investimenti che di incremento dell'occupazione. Il prodotto turistico è infatti costituito da due componenti primarie strettamente correlate tra loro: da una parte c'è il territorio con le sue attrattive, dall'altra, i servizi che rendono queste fruibili. Le caratteristiche del territorio rappresentano, dunque, non solo la premessa necessaria di tali servizi ma, allo stesso tempo, ne determinano il loro successo. Ciò significa che la redditività delle imprese che operano nel settore dei servizi turistici e la loro connessa incisività di marketing dipendono sostanzialmente dalla capacità delle autorità locali di salvaguardare, valorizzare e promuovere in chiave turistica il sistema territoriale con le sue attrattive. Turismo, territorio e ambiente si alimentano infatti vicendevolmente. In questa logica, la tutela dell'ambiente diventa un elemento di importanza strategica anche sotto il profilo economico (oltre che etico), dal momento che in un mercato turistico, che si fa sempre più concorrenziale, la qualità dell'ambiente assume a valore aggiunto.

Sotto il profilo metodologico la strategia di marketing adottata presenta una sostanziale distinzione per quanto riguarda le azioni previste per l'offerta turistica e la domanda turistica:

- nell'offerta tali azioni andranno assunte quali "linee guida", con funzioni di orientamento strategico, caratterizzabili e integrabili sulla base di specifiche proposte formulate dagli ambiti territoriali, in particolar modo nell'ambito dei progetti integrati, tenuto conto delle progettualità concrete generate a livello locale da operatori pubblici e privati. Tali linee guida comprendono due tipi di interventi: da un lato relativi alla promozione dell'offerta (ricettività turistica, servizi di accoglienza e indirizzamento dei flussi turistici, servizi per la fruizione delle risorse territoriali), dall'altro interventi di supporto necessari e comuni a tutto il territorio oggetto di studio (segnaletica, formazione, pacchetti incoming);

- nella domanda, le azioni consisteranno invece in ben definiti interventi di marketing (azioni pubblicitarie, promozionali e commerciali) unitamente ad "interventi di supporto", di tipo informativo e tecnico-organizzativo, indispensabili per implementare coerentemente gli interventi di marketing nei confronti dei *target*-obiettivo.

Il quadro complessivo delle azioni si traduce (cfr. Figura 4.2) nella redazione di quattro matrici:

- la prima matrice dovrà riassumere i prodotti turistici-obiettivo per ciascun sistema locale di offerta;

- la seconda matrice riporterà gli interventi previsti per l'offerta distinguendo gli interventi specifici da quelli di supporto comuni a tutti i territori;

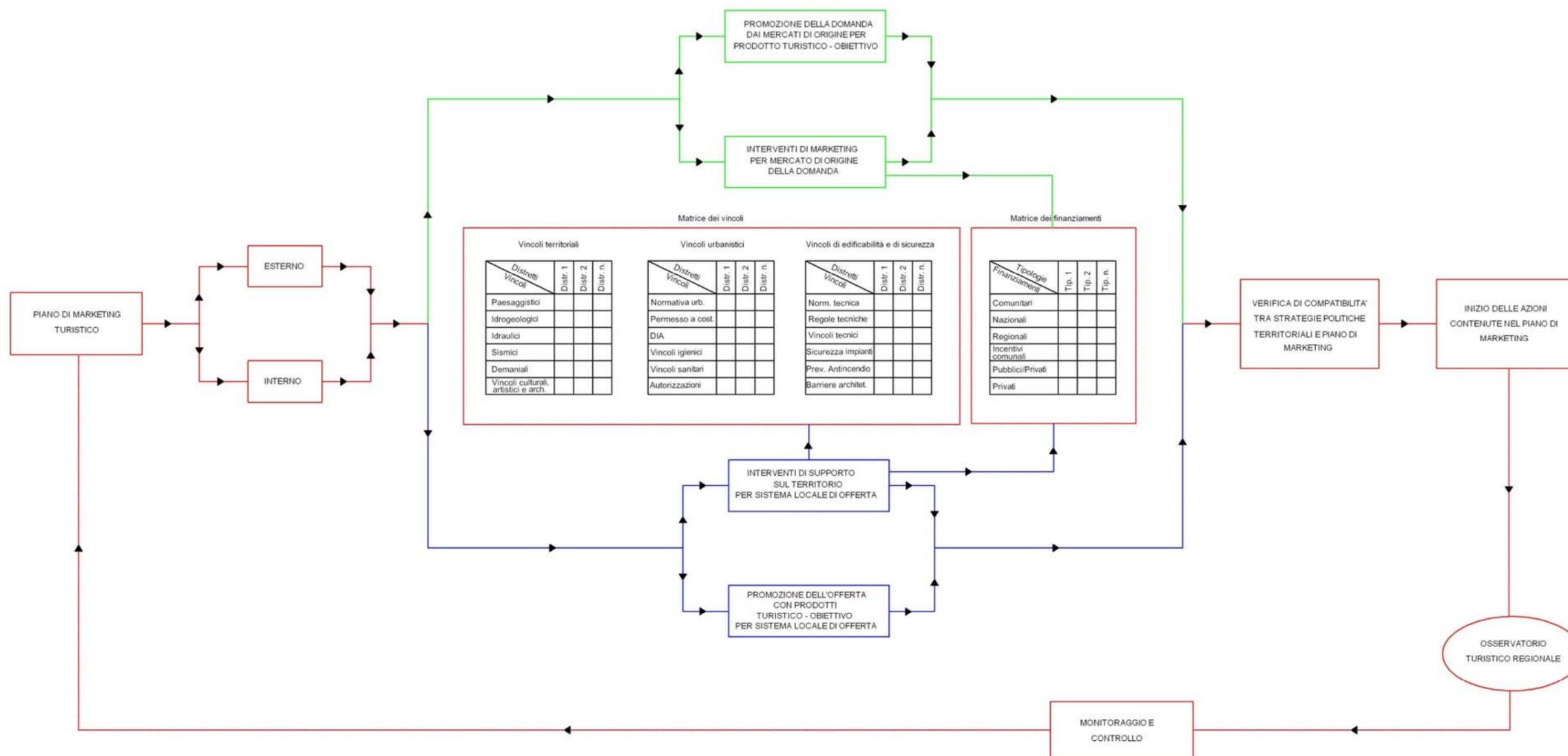
- la terza matrice collegherà i prodotti turistici-obiettivo ai mercati di irradiazione della domanda.;

- la quarta matrice specificherà gli interventi di marketing da prevedere per ciascun mercato di irradiazione, precisando anche qui gli interventi di supporto.

Ovviamente gli interventi di marketing turistico, per mercato di origine della domanda turistica, dovranno confrontarsi, per una loro reale fattibilità, con la matrice dei finanziamenti.

Mentre gli interventi di supporto sul territorio, per Sistema locale di offerta, dovranno confrontarsi sia con la matrice dei vincoli (territoriali, urbanistici, sicurezza e di edificabilità) sia con quella dei finanziamenti.

Figura 4.2 – Il Piano di marketing turistico: Promozione ed interventi



Successivamente vi dovrà essere una verifica di compatibilità tra le strategie di marketing turistico messe in atto e quelle di politica territoriale messe in atto o programmate.

La conclusione dell'iter è rappresentata dall'inizio delle azioni e la conseguente fase di monitoraggio e controllo. Evidentemente, affinché questo processo possa avvenire, è necessario che vi siano forme di reale e concreta collaborazione tra i diversi attori pubblici e privati che agiscono sul territorio. Tale cooperazione è fondamentale per poter sviluppare le risorse e le capacità necessarie a competere in uno scenario che cambia velocemente.

In questa prospettiva è evidente che l'impostazione di tutta la programmazione politica debba essere protesa a valorizzare fortemente il ruolo degli "attori" dello sviluppo, il cui contributo di idee e d'iniziative a livello locale può rafforzare considerevolmente i processi di marketing, legando strettamente il programma alle esigenze del territorio.

Il più ampio coinvolgimento di tutti gli attori locali dello sviluppo è quindi ritenuto essenziale per il successo dei piani di marketing garantendo così una forte integrazione tra le politiche e le istanze che vengono dal territorio.

4.1.2 Il Piano di marketing turistico esterno

Un necessario passaggio preliminare da affrontare, al fine di giungere alla definizione di un efficiente Piano di marketing, consiste in un'approfondita mappatura e ascolto della multiforme realtà socio-economica che costituisce l'area territoriale *target*.

La competitività dell'area geografica considerata, infatti, dipende in primo luogo dalla convergenza e coerenza delle attese, con riferimento alla qualità della vita e agli altri specifici interessi istituzionali, proprie dei residenti a vario titolo nell'area stessa. Vale a dire, di coloro, definibili come "turisti/clienti interni", che saranno, successivamente, coinvolti in prima persona.

L'ascolto dei suggerimenti d'azione, ovvero delle principali istanze, necessità e priorità d'intervento riconosciute per l'attrazione di nuove forme di investimenti sul territorio, favorendo una piattaforma comune e condivisa del problema, stimolerà verosimilmente in seguito un elevato livello di consenso e di sostegno degli stessi residenti intorno al nascente progetto di commercializzazione del territorio quale centro di interesse turistico ed economico. In particolare, proprio una diffusa collaborazione e pre-attività da parte dei "turisti/clienti interni" potrà essere utile al fine di contenere o vincere le iniziali resistenze e difficoltà, allontanando, in tal senso, le pressioni concorrenziali esercitate dagli altri *competitor* (territori).

Dopo aver sviluppato un'analitica mappatura delle potenzialità turistiche del territorio di competenza, identificandone peculiarità e gerarchizzando le priorità strategiche sulla base anche degli *input* dei "turisti/clienti interni", il passo successivo, a qualunque livello di profondità verrà compiuto⁶⁰, prevederà l'attuazione di un'accurata analisi dei *competitor* di riferimento, in particolare, in rapporto alle strutture organizzative da questi adottate per l'implementazione della prospettiva di marketing turistico.

L'indagine sui flussi turistici e il confronto con le strategie e strutture adottate dai concorrenti potrà, infatti, oltre che favorire una presa di coscienza della

⁶⁰ Ovvero, operando un confronto su base aggregata/nazionale, oppure su base regionale e cittadina.

propria posizione nel mercato turistico, incentivare altresì lo studio e, dove possibile, una riproduzione delle *best practice* identificate.

Grazie all'attuazione di un'efficace analisi competitiva, avente come riferimento il panorama degli attori presenti sul mercato e le rispettive azioni adottate, l'Ente preposto alla promozione-valorizzazione del territorio acquisirà, dunque, coscienza dell'effettiva consistenza e qualità della sua offerta.

Tale presa di visione sul posizionamento relativo del "prodotto turistico" e l'enfasi sulle distanze competitive, che separano l'area territoriale dagli altri operatori di mercato, incentiveranno un primo approfondito processo di analisi delle forze e delle debolezze della rispettiva offerta integrata. Si giungerà, così alla identificazione e alla focalizzazione di un limitato numero di fattori critici di successo differenziali, ovvero di elementi di forza dell'offerta territoriale chiaramente e univocamente comunicabili agli investitori e da questi percepibili e recepibili integralmente.

Parallelamente, tale analisi porterà altresì alla luce i principali elementi di debolezza presenti nell'offerta del sistema-territorio. Sarà allora necessario promuovere, da parte dell'Ente preposto alla promozione-valorizzazione del territorio, lo studio di azioni di contenimento, ed eventuale annullamento, del gap di valore riscontrato.

Accanto alla lettura dei ruoli e dei *desiderata* esplicitati dal "turista/cliente interno", l'identificazione delle componenti del "prodotto turistico" dovrà necessariamente essere affiancata e integrata da un'analisi dei bisogni del "turista/cliente esterno potenziale". Tali bisogni possono essere classificati secondo una gerarchia di crescente rilevanza strategica.

Alla base dell'ideale struttura piramidale dei bisogni del "turista/cliente esterno" si situano i cosiddetti bisogni di base. Essi devono essere necessariamente soddisfatti dalle componenti del territorio in esame, affinché esso possa essere preso in considerazione come possibile meta turistica.

Ad un livello intermedio si collocano i bisogni attesi, la cui percezione di soddisfazione favorisce la propensione del "turista cliente" alla scelta e collocazione dell'area territoriale all'interno del suo "insieme immaginato".

Al livello più elevato vi sono, infine, i bisogni desiderati, che costituiscono la tipologia più difficile da identificare e mappare per il territorio. Il "turista/cliente esterno", infatti, assai frequentemente non rivela la natura e l'intensità dei suoi più profondi bisogni, i cosiddetti *desiderata*. Bensì si limita ad attendere e auspicare, con un atteggiamento almeno apparentemente di natura passiva, che essi vengano compresi e soddisfatti dal suo interlocutore commerciale (tour operator). Di conseguenza, l'identificazione, la comprensione e la soddisfazione quantomeno parziale di tali bisogni produrranno un decisivo impatto positivo sul processo di selezione e sulla scelta del territorio da parte del "turista/cliente esterno", motivando un inserimento quasi obbligato dell'area *target* in un più ristretto "insieme immaginato" di combinazioni prodotto-mercato.

L'analisi della domanda del "turista esterno" e dei suoi bisogni percepiti sensibilizzerà, dunque, l'Ente preposto alla promozione-valorizzazione del territorio a sviluppare una politica di marketing eminentemente modellata sulle esigenze del segmento bersaglio di "turista/cliente esterno" identificato.

Terminata la fase di comprensione dello scenario competitivo d'azione, ove si inquadrano e si palesano le esigenze dei turisti "interni" ed "esterni" e si studiano e mappano le *practice* dei principali *competitor*, ha inizio la fase successiva, dedicata all'implementazione di opzioni di mutamento in chiave migliorativa della propria posizione di mercato. Si tratta, in sostanza, della fase di sviluppo

integrato del pacchetto d'offerta dell'area territoriale, realizzata primariamente al fine di comprimere le eventuali distanze competitive che separano il territorio in esame dai *benchmark* di riferimento e con l'obiettivo più ambizioso di cercare di costruire qualche sorta di vantaggio commerciale distintivo e, ove possibile, definibile nel medio-lungo termine.

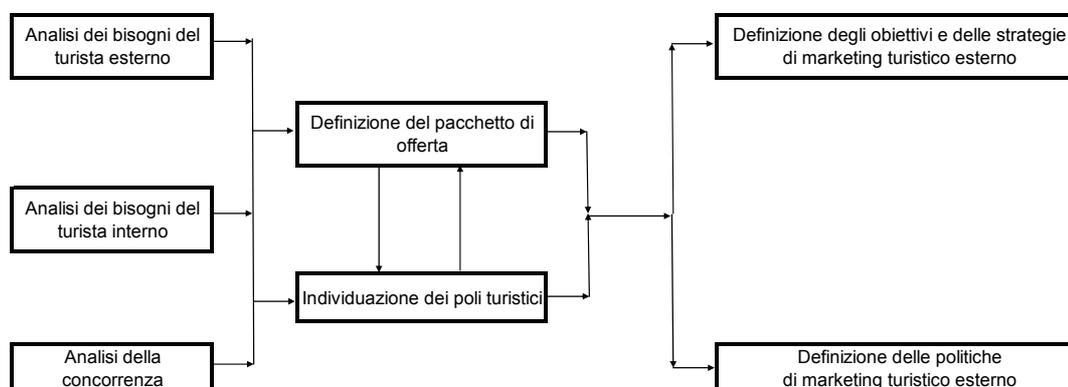
Tale fase di costruzione della "soluzione pacchetto" nei confronti del "turista esterno", sulla base dei suoi desiderata mappati, sarà propedeutica alla definizione e attuazione di una qualsiasi azione di commercializzazione dell'area territoriale nei confronti della sua *target audience*.

La costituzione di un valido pacchetto di offerta dovrà considerare un insieme composito e integrato di fattori, atti in particolare a soddisfare le tre categorie di bisogni espressi dal "turista esterno" precedentemente illustrate. La compresenza nel *package* di prodotto del maggior numero di attributi "desiderati" d'offerta avrà infatti, come visto, un diretto impatto sul suo sistema percettivo e altresì sulle sue procedure valutative.

La fase successiva alla definizione ed elaborazione dell'offerta integrata di prodotto dell'area territoriale *target* consiste nell'implementazione di politiche di diffusione della stessa, ovvero di una sua comunicazione e commercializzazione dell'immagine turistica sul mercato.

La Figura 4.3 permette una migliore comprensione di quanto finora descritto.

Figura 4.3 - Il Piano di marketing esterno



4.1.3. Il Piano di marketing turistico interno

La metafora del territorio come impresa, avanzata nel primo capitolo del presente lavoro, è pertinente sia per le strategie di attrazione esterna, sia anche all'interno del territorio, nelle strategie interne di generazione di soddisfazione. Al pari dei dipendenti di un'impresa, infatti, anche i residenti in un territorio, cittadini o imprese, rivestono criticità crescente. Come l'impresa, il territorio pone in essere al suo interno processi di scambio e la sua attrattività esterna è funzionale della soddisfazione interna e viceversa, in un circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore.

E' opportuno, pertanto, considerare la crescente attenzione sviluppata dai territori nei confronti dei propri "turisti/clienti interni", identificabili nella maggior parte dei casi con i residenti dell'area *target* o delle aree limitrofe, e dunque le strategie e le politiche di marketing interno.

Il marketing interno si pone come obiettivo l'individuazione di metodi, logiche e strumenti di marketing in grado di migliorare i processi di scambio che si verificano all'interno del territorio, al fine di perseguire la soddisfazione del "turista/residente interno". Esattamente come avviene nelle imprese, la soddisfazione dei bisogni dei residenti (cittadino o impresa) deve essere una delle priorità di chi è preposto al *management* del territorio.

Si pone pertanto la necessità, per il *manager* del territorio, di generare, monitorare, mantenere e incrementare la soddisfazione interna dei propri cittadini.

Troppo spesso le iniziative di marketing interno di un territorio, al pari di quelle delle imprese, si limitano a un'iniziativa di comunicazione dell'esistente, di quanto è stato o verrà fatto, in un'ottica quasi "burocratica" di "comunicazione dovuta".

Il problema, viceversa, in una prospettiva *Resource based*, è di porre la comunicazione al termine di un processo di ascolto delle esigenze dei residenti nei confronti del loro territorio.

Da qui la necessità di impostare un Piano di marketing interno articolato nelle seguenti fasi:

➤ Ascolto dei "turisti interni/residenti". Tale fase è rivolta all'ascolto dei cittadini e delle imprese residenti, attraverso:

1. l'identificazione dei bisogni e dei benefici ricercati dai residenti
2. la misurazione del grado di soddisfazione esistente nei confronti del territorio stesso con particolare riferimento alle aree destinate allo svago e al tempo libero.
3. l'individuazione delle aree critiche di soddisfazione con particolare riferimento ai problemi di mobilità urbana e al grado di accessibilità delle aree a forte valenza turistica.

Le tecniche utilizzabili per lo svolgimento di tale fase sono tipicamente le tecniche di analisi e segmentazione della domanda turistica. Il risultato di tale fase è la ricognizione qualitativa dei bisogni e dei benefici ricercati dai "turisti interni/residenti" e la misurazione quantitativa del grado di soddisfazione nei confronti del territorio.

➤ Ricognizione del territorio. Tale fase ha l'obiettivo di analizzare la situazione esistente dal punto di vista dell'offerta, e non della domanda. Tale analisi è volta a comprendere gli assi, materiali e immateriali, di cui il territorio è dotato per soddisfare le esigenze dei pubblici interni. Le tecniche di geomarketing sono molto efficaci per la realizzazione di tale fase. Il risultato della seconda fase è l'inventario delle risorse, dei servizi e delle infrastrutture esistenti e già presenti sul territorio.

➤ Misurazione della distanza tra territorio e "turisti interni/residenti". Tale fase ha come obiettivo l'individuazione dei gap esistenti tra esigenze dei "turisti interni/residenti" e le risorse del territorio atte a soddisfarli. Il risultato della fase in oggetto consiste nell'individuazione, di aree di forza, utili per la comunicazione dell'esistente attraverso la creazione di "marche territoriali", e di quelle di debolezza, sulle quali intervenire con interventi sistemici (Piani di azione).

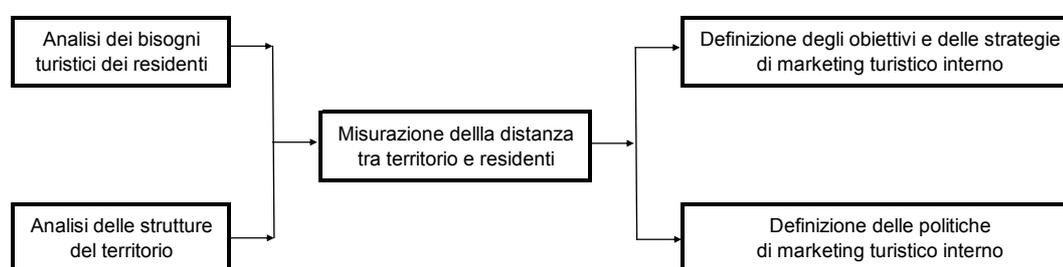
➤ Definizione degli obiettivi e delle strategie di marketing turistico interno. Sulla base delle risultanze delle analisi della domanda e dell'offerta, e dell'individuazione dei gap, è possibile procedere alla definizione degli obiettivi di

marketing turistico interno e alla stesura del **Piano di azione**. In una logica di *Resource based management interno*, assumono rilevanza la definizione chiara degli obiettivi, in termini di incremento della fiducia interna e della conoscenza dei “pubblici interni”, la pianificazione delle iniziative per implementare il livello desiderato di soddisfazione e di fiducia, la misurazione dei risultati, ancora una volta in una prospettiva *resource based*.

➤ Definizione delle politiche di marketing turistico interno. Tale fase si riferisce all’implementazione operativa del Piano di marketing turistico interno, attraverso i differenti strumenti, non solo di comunicazione, a disposizione dei *policy makers*.

Per una visione riassuntiva delle diverse fasi del Piano di marketing turistico interno, si veda la Figura 4.4.

Figura 4.4 - Il Piano di marketing interno



4.1.4 Le componenti del Piano di Marketing turistico “Fattori e tecniche di segmentazione del mercato”

Vediamo adesso di approfondire alcune componenti dello schema metodologico descritto nel paragrafo precedente (segmentazione della domanda e dell’offerta).

L’approccio metodologico che viene proposto si basa sulla scomposizione della realtà in “aree-problema”, si tratta, in concreto, di operare un processo di segmentazione multistrato del “sistema turismo” attorno a tre livelli di riferimento:

- le componenti
- il tempo
- il territorio

Ogni livello, a sua volta, può essere composto da un insieme di moduli, eventualmente articolati in sub-moduli.

Questo procedimento si rende necessario, da un lato per cogliere tutti gli aspetti della complessità del fenomeno, dall’altro per permettere l’attuazione di una analisi di correlazione fra le diverse componenti. La sua adozione presenta innegabili vantaggi sin dal momento di utilizzo dell’output del processo, dato che permette in modo immediato:

- di verificare l’attendibilità delle analisi effettuate;
- di controllare gli effetti delle politiche adottate e degli interventi attuati;
- di individuare i nodi prioritari su cui intervenire.

In quest'ottica bisogna prestare la massima attenzione affinché ogni modulo sia progettato in maniera sufficientemente ampia e articolata, così da fornire un quadro completo dei vari aspetti che costituiscono l'oggetto delle analisi del modulo stesso. La completezza è in questo caso una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per l'attendibilità del modello esplicativo del turismo. Nello stesso tempo, ogni modulo deve essere pensato in modo che possa dialogare con gli altri, consentendo così una lettura trasversale del fenomeno turistico nelle sue molteplici sfaccettature.

L'obiettivo metodologico sotteso alla progettazione dell'architettura modulare dell'approccio al "sistema-turismo" può essere individuato nell'opportunità di ottimizzare (in tempi e costi), la fase di raccolta delle informazioni. Ciò è possibile mediante uno sforzo, peraltro non banale, di disaggregazione delle variabili indipendenti e di quelle derivate. Mentre è necessaria la rilevazione delle prime, risulta inutile raccogliere dati che possono essere ottenuti mediante l'applicazione, alle variabili indipendenti, di opportuni procedimenti di calcolo.

Per ogni singolo modulo vanno inoltre definite le specifiche modalità di indagine, dipendenti dai suoi peculiari contenuti, e i diversi tempi di elaborazione. Tale, per esempio, è il caso delle indagini campionarie sulla domanda, che necessitano di metodologie e tempi di analisi molto più complessi di quelli richiesti per la rilevazione e l'elaborazione dei flussi turistici.

Le componenti

I moduli di base che qui vengono proposti sono tre:

- *la domanda turistica*
- *l'offerta turistica*
- *l'interfaccia fra domanda e offerta*

La domanda turistica

L'analisi del comportamento d'acquisto e consumo del turista assume significato, nella logica aziendale, se è finalizzata allo sfruttamento sistematico dell'eterogeneità della domanda.

Il turista, dovendo stabilire un ordine di preferenza tra le varie alternative di prodotto disponibili, utilizza i criteri di scelta che emergono dalla dialettica intercorrente tra le sue caratteristiche personali ed i diversi fattori radicati nell'ambiente. Ciascun turista attuale e potenziale manifesta sempre un proprio modo personale di vagliare e vivere i prodotti. L'area di destinazione turistica tenta di prendere contatto con questa varietà, di studiare, ponderare e modellare su di essa la propria azione turistica; in altri termini, come il turista interpreta il prodotto turistico, così il produttore tenta di interpretare la domanda.

Il concetto di segmentazione, facendo leva sull'identificazione e sulla soddisfazione di curve di domanda divergenti all'interno dello stesso mercato turistico, costituisce il principio fondamentale che consente al produttore di adattare con maggiore razionalità e coerenza l'offerta, e le attività che la sostengono, ai bisogni reali del turista. Se le aree che privilegiano soltanto l'efficienza produttiva e la massima standardizzazione del prodotto percepiscono l'eterogeneità del mercato come una minaccia sostanziale, quelle che si pongono nella prospettiva della domanda vi scorgono invece occasioni di sviluppo. La segmentazione della domanda è l'espressione concreta di questa seconda prospettiva: è un principio base del marketing, la cui adozione conduce alla suddivisione della domanda in gruppi di turisti (segmenti) sufficientemente omogenei al loro interno, per motivazioni e comportamenti d'acquisto e consumo,

ed eterogenei tra loro, tali da poter essere serviti con marketing mix appositi. Il concetto di segmentazione è funzionale all'idea di realizzare vantaggi competitivi grazie ad una più efficace soddisfazione delle richieste della domanda; come si evince dalla definizione, l'eterogeneità del mercato turistico viene incorporata nel grado di disomogeneità intercorrente tra i segmenti individuati.

La possibilità di segmentare esiste praticamente in tutti i mercati turistici, benché le variabili utilizzate possano differire sensibilmente da mercato a mercato.

In generale, l'adozione del principio di segmentazione offre ad ogni *business* l'opportunità di migliorare almeno marginalmente, rispetto alla concorrenza, il grado di soddisfazione della domanda turistica.

La segmentazione della domanda consente di conseguire una serie di vantaggi che oltrepassano quelli relativi alla possibilità di organizzare e dirigere più efficacemente il marketing mix dell'area turistica. Ci si riferisce in particolare ad attività utili all'analisi di pianificazione strategica:

- agevolazione delle previsioni di domanda potenziale per l'insieme delle imprese turistiche operanti sul *target* e per l'impresa stessa, e all'effettivo collegamento di tali previsioni con le decisioni di lungo periodo dell'azienda;
- possibilità di confrontare la struttura per segmenti del flusso turistico diretto verso l'area o la località, e la struttura di cui beneficia l'azienda turistica di volta in volta considerata;
- risparmio delle risorse, perché, prevedendo l'entrata in segmenti troppo affollati o di dimensioni eccessivamente ridotte, si delimita il regime di concorrenza nel quale si intende operare, evitando di disperdere senza risultati notevoli risorse;
- facilitazione delle operazioni di controllo sul raggiungimento degli obiettivi di marketing, e sulla dinamica dei segmenti.

Prima di affrontare gli aspetti metodologici relativi all'applicazione operativa del principio di segmentazione, è utile chiarire in quale relazione stanno i concetti di differenziazione del prodotto e segmentazione della domanda.

Il concetto di differenziazione riguarda l'analisi delle differenze (di prezzo, di qualità, d'immagine, ecc) presenti nel ventaglio dei prodotti commercializzati dalle imprese costituenti l'offerta.

Il punto di partenza di una politica di differenziazione è dato dal fatto che i turisti esprimono preferenze personalizzate in relazione alle caratteristiche distintive del prodotto ritenute più idonee per soddisfare un determinato bisogno.

La differenziazione del prodotto mira a far percepire l'offerta dell'area turistica come distinta e più favorevole rispetto a quella dei concorrenti, e quindi ad assicurarsi un certo grado di discrezionalità nella determinazione del prezzo, perché il turista è disposto a corrispondere un prezzo superiore in cambio di un prodotto prossimo al proprio ideale. I prodotti non risultano perfettamente sostituibili, dal momento che il turista subisce un ordine di preferenze in base alla propria funzione di utilità. La differenziazione del prodotto corrisponde all'alterazione della percezione del prodotto, offerto come differente, da quelli concorrenti, rispetto ad attributi tangibili/intangibili. Si tratta, di una politica volta ad influenzare la valutazione dei turisti circa la *performance* del prodotto rispetto ad un dato attributo e non può essere confusa con l'introduzione di nuovi attributi nel processo di scelta del turista, né con le azioni d'influenza sulla percezione della combinazione ideale di attributi (al fine di spostarla verso il proprio prodotto) perché questi sono tentativi di modifica di funzione di domanda.

E' chiaro che, con la differenziazione del prodotto, il dinamismo del rapporto area turistica-mercato turistico viene individuato nel soggetto offerta, attivo, rispetto all'oggetto domanda, passivo. La differenziazione dei prodotti turistici verte spesso sullo sforzo di rendere tangibile l'intangibile, ovvero di dare rappresentazione concreta a prodotti che sono per natura prevalentemente immateriali.

Differenziazione del prodotto e segmentazione della domanda sono attività complementari, non alternative.

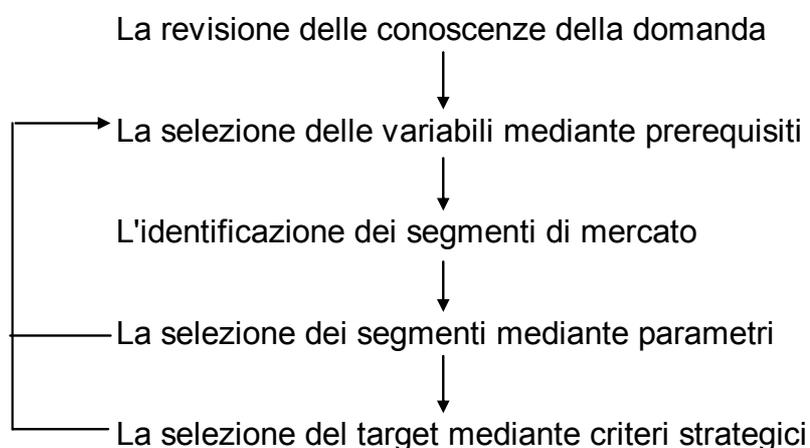
Nella fase iniziale di progettazione di un prodotto è perciò più proficuo anteporre la segmentazione della domanda e la valutazione dei segmenti delineati alla differenziazione, prescindendo, in prima battuta, dall'analisi delle offerte esistenti, perché, se anche dovessero essere già presenti, non sapremmo se esiste la domanda tale da giustificarle. Ciò non toglie che, dopo aver identificato il proprio *target* di domanda, la differenziazione dell'offerta (marketing mix) possa rivelarsi uno strumento fondamentale e necessario alla permanenza nel mercato e alla distinzione dalla concorrenza; la tecnica principale per il suo utilizzo è rappresentata dal posizionamento del prodotto.

Il processo di segmentazione della domanda turistica. Per assolvere efficacemente il ruolo di strumento d'integrazione tra le preferenze del turista e la struttura produttiva dell'azienda turistica, la segmentazione della domanda deve essere supportata da un'adeguata metodologia operativa, ovvero da una sequenza ottimale di fasi in grado di condurre l'analista alla scelta del *target* appropriato.

La varietà dei problemi operativi, cui il *management* deve far fronte, pone seri ostacoli alla costruzione di un processo unico di segmentazione. La scelta delle variabili con i quali segmentare la domanda dipende anche, in ultima analisi, dalla natura di tali problemi.

Dal momento che le tematiche del marketing possono essere le più varie, ne deriva l'impossibilità di adottare una singola variabile di segmentazione per l'intera gamma di decisioni possibili. L'intero approccio viene quindi a dipendere dalla particolare situazione affrontata e dagli obiettivi prefissati. Cinque sono le fasi principali (cfr. Figura 4.5).

Figura 4.5 - Il processo di segmentazione della domanda



◆ Nella prima fase l'analisi prende le forme di una revisione generale delle cognizioni attinenti il proprio mercato attuale e potenziale⁶¹.

◆ Nella seconda fase viene individuato il tipo di variabili che si decide di inserire nel processo di segmentazione. A prescindere dal tipo di variabili prese in considerazione, è auspicabile sottoporle a verifica mediante i prerequisiti di misurabilità, comprensibilità e attendibilità, al fine di attribuire loro la corretta posizione nel processo di segmentazione.

◆ Nella terza fase, attraverso l'utilizzo di strumenti statistici vengono misurati e descritti i segmenti di mercato. Le tecniche analitiche manipolano i dati delle variabili selezionate nella fase precedente, raccolti mediante una ricerca di mercato su un campione rappresentativo di consumatori attuali e potenziali, fino a comporre una griglia, completa quanto possibile, di segmenti.

◆ Nella quarta fase si procede al vaglio dei segmenti risultanti dall'applicazione delle tecniche statistiche, avvalendosi di un insieme di parametri; è una delle fasi più delicate dell'intero processo, perché la scarsa riducibilità dei parametri a valori quantitativi impone al ricercatore la decisione di soglie che non possono non essere prodotte di esperienze e percezioni soggettive. I parametri che maggiormente vengono utilizzati in questa fase sono: omogeneità⁶², sostanzialità⁶³, durabilità⁶⁴, differenziabilità⁶⁵, accessibilità⁶⁶.

◆ Nella quinta fase il processo di segmentazione si conclude decidendo se e a quale parte della domanda destinare particolare attenzione, nella consapevolezza che l'oggetto ultimo di tale scelta coincide con un prodotto, una determinata linea di prodotti, talvolta con l'intera gamma dei prodotti turistici dell'area. Vengono così implicitamente individuati i concorrenti da fronteggiare e i relativi marketing mix.

Le **variabili di segmentazione** ed i **parametri di verifica** costituiscono il tessuto elementare di queste fasi; il segmento/i scelto come *target* rappresenta il prodotto finito del processo (cfr. Figura 4.6).

Ciascuna variabile di segmentazione può essere utilizzata in uno dei seguenti ruoli:

➤ **come base di suddivisione della domanda**, si fa allora riferimento ad una variabile dipendente, che riflette distinzioni effettive nei comportamenti dei soggetti e nella sensibilità ai marketing mix e che costituisce, quindi, un criterio di segmentazione;

➤ **come descrittore delle caratteristiche dei diversi segmenti** identificabili, è frequente l'utilizzo di una serie di variabili (descrittori indipendenti), in grado di arricchire il profilo dei segmenti e di agevolare il loro collegamento con le decisioni di marketing dell'azienda.

⁶¹ Si consideri che con riferimento al caso in cui l'azienda adotti per la prima volta un approccio di segmentazione, questa fase dovrebbe consentire di valutare la fattibilità e l'utilità della segmentazione per l'attività di marketing.

⁶² Un segmento viene qualificato omogeneo quando gli individui ad esso appartenenti manifestano un comportamento ed un'efficienza potenziale comuni in un determinato periodo di tempo.

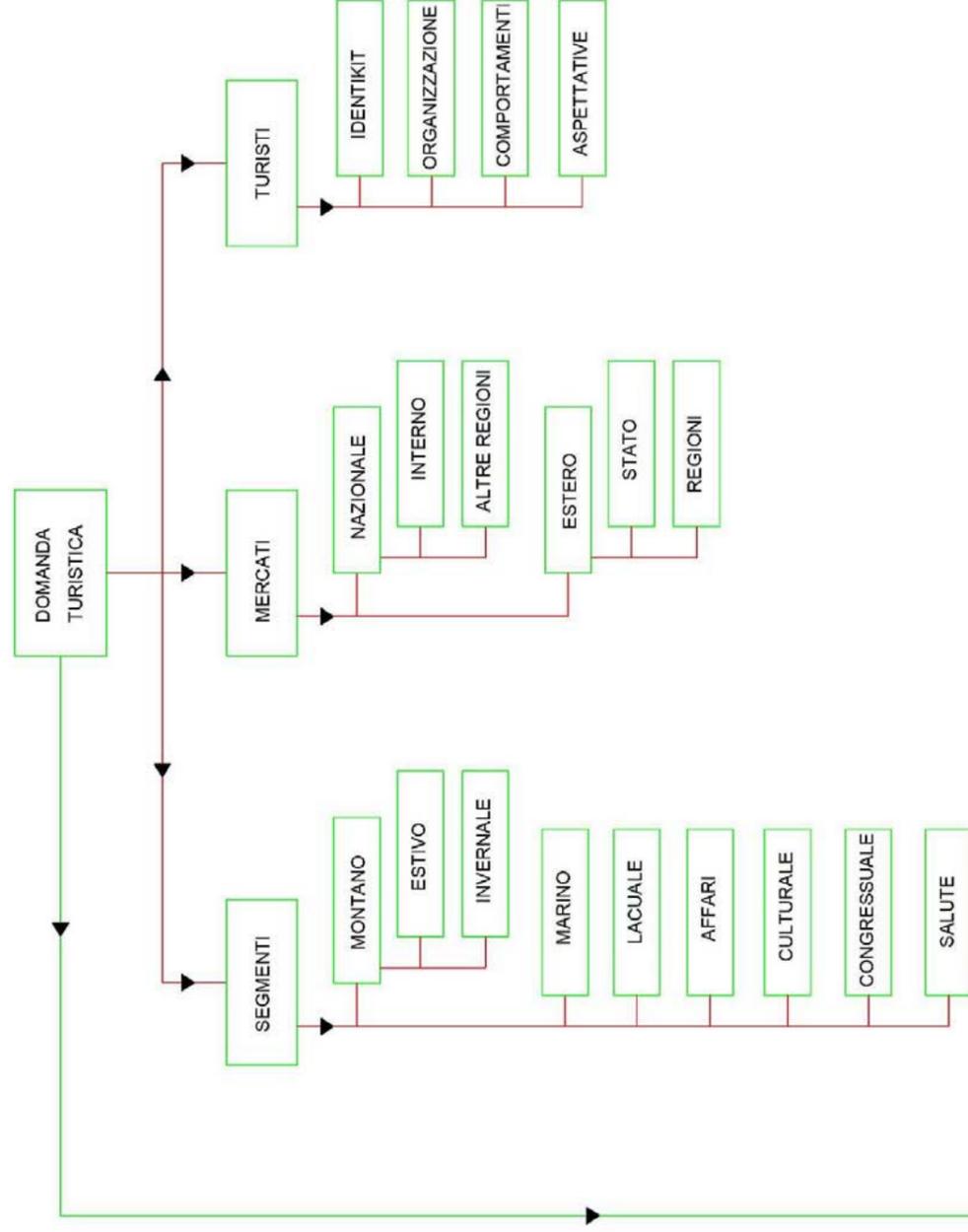
⁶³ La capacità differenziale di far profitti, soprattutto da parte delle imprese di maggiori dimensioni, presuppone lo sfruttamento di segmenti sufficientemente consistenti da giustificare di essere presi in considerazione come entità separate.

⁶⁴ Con tale termine si intende la probabilità che un soggetto continui a permanere nello stesso raggruppamento per un certo periodo di tempo e in differenti situazioni.

⁶⁵ L'obiettivo dell'utilizzo di questo parametro è quello di assicurarsi che tra i segmenti emergano differenze quantitativamente consistenti e qualitativamente rilevanti.

⁶⁶ Il parametro dell'accessibilità identifica il grado di selettività con cui l'impresa può dirigere la sua azione di marketing verso il segmento analizzato.

Figura 4.6 - Il modulo della domanda turistica



LE VARIABILI INERENTI IL MODULO DELLA DOMANDA

Le variabili quantitative

Le variabili di intensità

- Arrivi: esercizi alberghieri, esercizi complementari (campeggi, case per ferie, agriturismi, etc.);
- Presenze: esercizi alberghieri, esercizi complementari, seconde case..etc;
- Intensità dei flussi escursionistici.

Le variabili a implicazione qualitativa

- Sistemazione nelle strutture ricettive pubbliche (settore, stelle, formule).

Le variabili di segmentazione

- Numero di utenti nelle strutture congressuali;
- Numero di utenti nelle strutture termali;
- Numero di utenti degli impianti sportivi;
- Numero di utenti delle risorse culturali;
- Numero di utenti delle risorse naturali;
- Numero dei partecipanti a particolari attività o manifestazioni culturali.

Le variabili qualitative

Elementi di identikit

- Dati anagrafici degli utenti (età, sesso, provenienza);
- Composizione del gruppo di vacanze;
- Grado di fedeltà all'area;
- Capacità di spesa attivabile in loco;
- Attività in vacanza;
- Motivazione della scelta;
- Fonti di informazione.

L'interfaccia fra domanda e offerta

- Mezzo di trasporto utilizzato;
- Organizzazione della vacanza (ricorso o meno all'intermediazione).

Elementi di identikit

- Misurazione del gap di insoddisfazione rispetto alle alternative;
- Posizionamento e immagine della località turistica.

I comportamenti di vacanza

- Numero dei periodi di vacanze effettuate in un anno;
- Caratteristiche degli altri momenti o tipi di vacanze.

Il pericolo primario da evitare, nella successione di fasi presentata, risiede nella selezione di variabili e/o segmenti poco significativi. Al fine di ridurre il rischio di trascurare variabili e/o segmenti rilevanti, o al contrario di preferirne di scarsamente idonei, occorre confrontare e ponderare rispettivi vantaggi e inconvenienti. Per questo motivo si inserisce nel processo un insieme di criteri, definibili come parametri di verifica.

L'offerta turistica

Una delle principali peculiarità della produzione dei servizi turistici consiste nella trasversalità che contraddistingue il settore, in cui l'oggetto della domanda finale non è la risultante solo delle attività direttamente turistiche, ma anche di un insieme di attività collaterali e complementari che sono prodotte da una molteplicità di operatori, in settori diversi. Inoltre, l'attività turistica è correlata in modo inscindibile con il territorio e l'ambiente in cui è localizzata, al punto che alla formazione del prodotto turistico concorrono, con ruolo primario, anche fattori di natura non strettamente economica, quali le risorse e le attrattive dell'ambiente fisico-naturale, le caratteristiche storiche, artistiche e culturali, l'organizzazione sociale, i modelli di vita e di comportamento quotidiano (le tradizioni, i costumi, le attività). L'insieme di tutte queste peculiarità costituiscono gli elementi di identità dell'area in cui si svolge la produzione turistica.

Di conseguenza si rende necessario dividere il modulo dell'offerta in quattro sub-moduli, in modo da permettere, da un lato, una migliore definizione delle problematiche specifiche inerenti alla produzione turistica e, dall'altro, l'individuazione delle direttrici di intervento ritenute prioritarie, perché a più elevato effetto moltiplicatore.

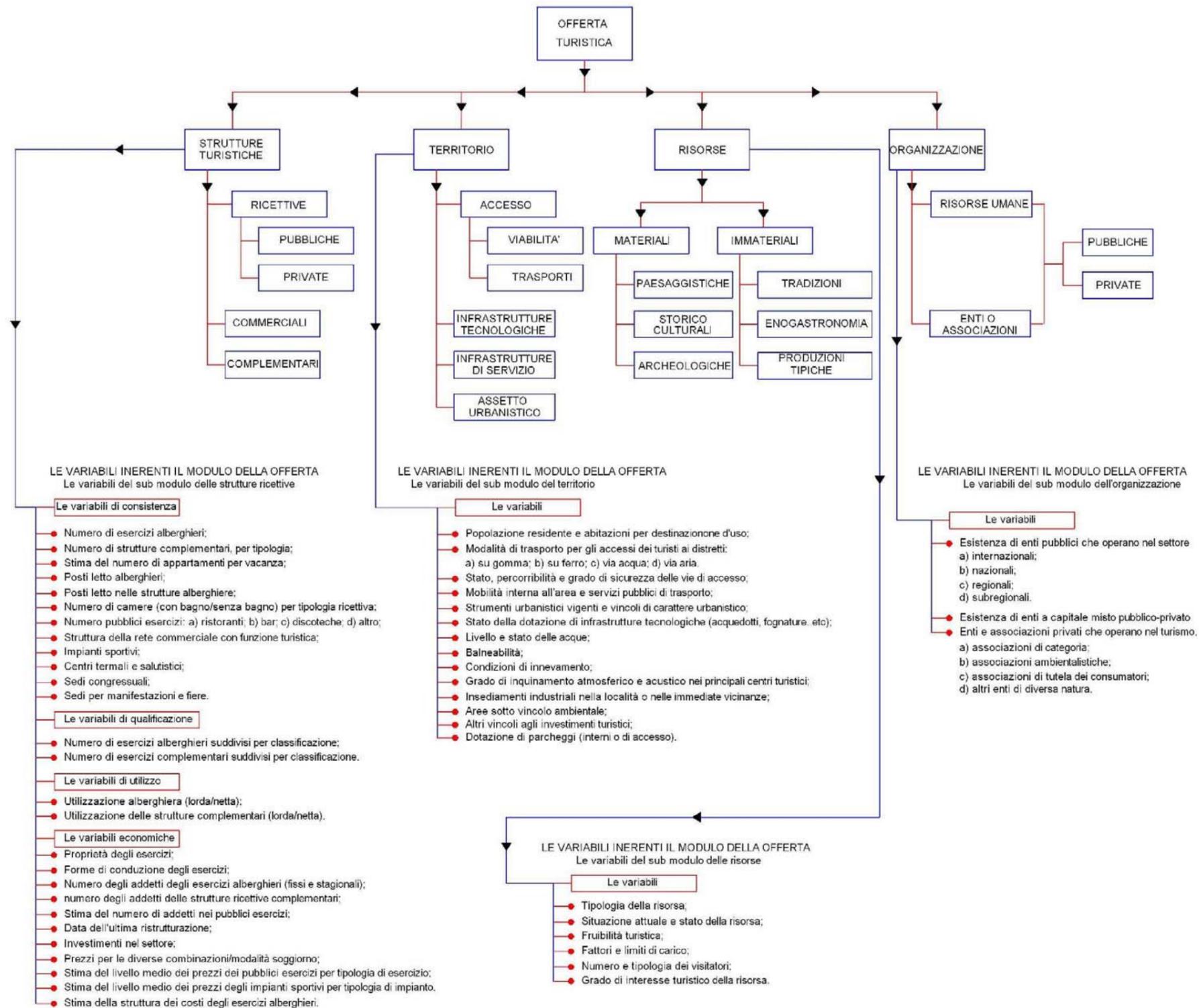
I quattro sub-moduli (cfr. Figura 4.7) sono:

- ◆ le strutture dell'offerta turistica (strutture ricettive, commerciali, complementari);
- ◆ il territorio, con riferimento agli aspetti di accesso (viabilità e trasporti), alla necessaria dotazione di infrastrutture tecnologiche e di servizio, senza dimenticare la componente urbanistica che determina l'impatto visivo che ha il turista della località;
- ◆ le risorse ambientali in senso lato, comprendenti cioè le risorse naturali, le risorse culturali, la storia e le tradizioni della comunità locale;
- ◆ l'organizzazione turistica locale sia di competenza regionale (uffici di informazione e accoglienza turistica), sia promossa dall'ente locale (associazioni tipo proloco), sia di natura privatistica (associazione di gruppi specifici di operatori). In tale sub-modulo rientrano anche aspetti inerenti alle professionalità turistiche e più in generale, all'insieme delle risorse umane.

Il sub-modulo strutture turistiche. La conoscenza precisa e puntuale della struttura dell'offerta turistica è fondamentale:

1. per la definizione delle caratteristiche del prodotto turistico regionale;
2. per valutarne le potenzialità di sviluppo anche con riguardo ai segmenti omogenei specifici;
3. per stabilire i punti di forza e di debolezza, sia alla luce delle analisi sulla domanda sia dal punto di vista delle qualità della vita dei residenti;
4. per programmare le più opportune strategie di riqualificazione finalizzate all'ottenimento di una miglior competitività nei confronti delle aree turistiche concorrenti.

Figura 4.7 - Il modulo dell'offerta turistica



Il raggiungimento di questi elementi, corrispondenti ad altrettanti obiettivi di politica del turismo, implica la rilevazione e l'elaborazione dei dati, orientata anche in funzione dei seguenti obiettivi conoscitivi (*obiettivi intermedi*):

- ✓ censimento a cadenza annuale degli esercizi ricettivi e rilevazione delle seconde case destinate a uso turistico e degli edifici locabili a fini turistici, con l'elencazione e la specificazione dei servizi complementari offerti da ciascun esercizio in base alla classificazione della Regione.

- ✓ numero e tipologia dei pubblici esercizi e degli esercizi per la ristorazione.

- ✓ struttura della rete commerciale, limitatamente alle località e alle aree ad alta intensità di attività turistica.

- ✓ analisi della consistenza e delle caratteristiche delle strutture termali e salutisti che, di quelle congressuali, sportive, ricreative e per il tempo libero.

- ✓ analisi di alcune variabili economiche inerenti alle strutture ricettive (quali i costi di produzione, gli investimenti, il valore aggiunto) volte a fornire indicazioni sul grado di innovazione e di riqualificazione dell'offerta turistica, da un punto di vista strutturale, gestionale e organizzativo. In quest'ottica dovrà essere compiuta anche una valutazione delle innovazioni nell'ambito del raccordo tra funzioni turistiche diverse.

- ✓ analisi dimensionale e tipologica dell'occupazione nell'insieme delle attività direttamente turistiche.

Il sub-modulo territorio. L'ambiente fisico—naturale e le modifiche che in esso sono state compiute nel corso dei secoli dall'attività umana costituiscono una componente importante dell'offerta turistica. La sua collocazione in un territorio caratteristico, in cui sono presenti —e valorizzate— peculiarità originali o uniche, rappresenta un elemento qualificante dell'offerta. A tal fine è necessario un approccio di analisi, che guardi all'ambiente e al territorio non solo come a elementi di produzione del servizio turistico, ma anche come risorse non riproducibili.

In quest'ottica gli obiettivi di tale modulo possono essere ricondotti ai seguenti punti:

1. individuazione dei limiti di tolleranza dell'ecosistema e la connessa «capacità di carico» dell'area considerata, anche con riferimento al *range* di valori corrispondente «pressione di carico»;

2. pianificazione territoriale che renda compatibile, sotto i diversi profili (ambientale, economico, sociale, ecc), l'inserimento di nuove attività turistiche e lo sviluppo di quelle già esistenti;

3. analisi che permetta una gestione ottimale degli spazi, nelle diverse località turistiche, dal punto di vista della localizzazione delle strutture e della distribuzione dei flussi turistici, individuandone le eventuali misure di contenimento o di “canalizzazione” dei flussi;

4. valutazione dell'accessibilità all'area, delle modalità di trasporto, nonché degli aspetti urbanistici connessi, con particolare riferimento alla dotazione di parcheggi, interni o esterni alla località;

5. reperimento delle informazioni sulla balneabilità e qualità delle acque, sulla situazione della neve, sull'inquinamento atmosferico, sulla percorribilità delle strade, oltre che sulla situazione igienico-sanitaria.

Il nodo centrale degli obiettivi di questo modulo è il *rapporto tra attività e ambiente* che, per la complessità delle variabili in gioco e le difficoltà connesse con la rilevazione dei dati a esse riferiti, richiede metodologie di analisi molto più sofisticate rispetto a quelle utilizzabili nei moduli precedenti. Soprattutto per

quanto riguarda i primi tre obiettivi, che di norma sono oggetto di strategie di intervento sul territorio di medio-lungo periodo e sono di competenza di diversi Assessorati regionali, l'analisi statistica basata sul ricorso a indici è insufficiente per coglierne tutte le implicazioni e pertanto è necessario il ricorso a strumenti di tipo modellistico, sia da un punto di vista esplicativo sia da quello previsionale. Non è questa la sede per sviluppare una definizione e una messa a punto di tali tipologie, poiché va ben oltre l'obiettivo di delineare la metodologia di un **Piano di azione**; tuttavia, si ritiene utile fornire una prima ipotesi di modello esplicativo che permetta di analizzare le connessioni tra il territorio e l'ambiente, da un lato, la domanda e la struttura dell'offerta turistica, dall'altro, al fine di cogliere tutte le implicazioni -in termini di punti di forza e di debolezza- dell'organizzazione territoriale e dello sviluppo turistico di un'area (o di una località), e quindi di fornire elementi utilizzabili nella definizione, e successiva adozione, delle politiche turistiche sul territorio.

Il sub-modulo risorse. Con il termine «risorse turistiche» generalmente si intende l'insieme degli elementi, propri di una località o di un'area, che ne confluiscono i *fattori di richiamo* turistico. Esistono casi in cui il valore intrinseco di una risorsa è tale da essere generatore di specifici flussi turistici (per esempio: un monumento artistico di eccezionale valore, un parco naturale di notevole bellezza o di riconosciuto interesse scientifico, un museo con opere famose) e altri in cui la risorsa da sola non determina la motivazione di scelta dell'area o della località, ma ne costituisce un arricchimento dell'offerta complessiva (per esempio: la bellezza di un paesaggio, le tradizioni e i costumi, la fruibilità dell'ambiente sotto il profilo delle opportunità di attività da parte della domanda).

Dal punto di vista metodologico le risorse turistiche vengono generalmente suddivise in due grandi categorie:

1. **risorse ambientati**
2. **risorse umane**

Nel contesto e nell'ottica della presente ricerca si opta per una diversa collocazione della seconda categoria, includendola nel successivo sub-modulo dedicato all'organizzazione turistica.

Di conseguenza in questo sottoparagrafo l'attenzione verrà concentrata solo sulle risorse ambientali che per altro, a partire dalla fine degli anni Ottanta, hanno assunto un ruolo di primo piano nella scelta della destinazione da parte dei turisti.

È noto che un turismo, per essere sostenibile, deve esserlo non solo a livello economico, ma anche, e prima ancora, a livello ambientale.

L'ambiente in generale, e in particolare quello turistico, è caratterizzato da una doppia valenza intrinseca: da un lato costituisce un «valore», un patrimonio comune con implicazioni di responsabilità verso le generazioni future, dall'altro è la principale «risorsa», e in quanto tale, deve essere fruibile. L'equilibrio fra «ambiente come valore e «ambiente come risorsa» è il nocciolo della sfida per la sopravvivenza stessa del turismo.

Con il termine «ambiente» non si fa riferimento solo all'insieme degli elementi naturali (componente naturalistica), ma anche agli elementi di identità della comunità locale (componente culturale e sociale). Entrambi costituiscono per un certo verso il «valore aggiunto dell'offerta turistica» di un'area o di una località.

Gli obiettivi centrali di questo sub-modulo sono di conseguenza molteplici, ma strettamente correlati, tanto da poterli ricondurre a un'espressione unitaria: conoscere, per valorizzare le risorse naturalistiche e le risorse culturali della regione, quali elementi di richiamo e nello stesso tempo elementi di

comunicazione. Questo non solo verso l'esterno, ma anche sul versante interno. Obiettivo di un'efficace e responsabile politica turistica non può essere solo quello di convogliare nella regione flussi turistici di provenienza esterna, ma anche quello di promuovere, con appositi stimoli, il turismo dei residenti.

Non si tratta di una visione autarchica del turismo, ma della convinzione che questa costituisce la via più efficace, e meno costosa in termini di comunicazione, per valorizzare le risorse cosiddette minori e per raggiungere l'obiettivo di una diffusione/potenziamento delle attività turistiche, anche in centri oggi marginalmente interessati dal fenomeno.

L'obiettivo generale qui sopra delineato si traduce di conseguenza nell'insieme articolato dei seguenti obiettivi specifici:

1. conoscenza delle principali risorse naturalistiche utilizzabili in ottica turistica, suddivise per tipologia;
2. rilevazione dello stato attuale di fruizione e di fruibilità;
3. catalogazione delle principali risorse culturali, per tipologia;
4. individuazione del grado di utilizzo attuale e dell'esistenza, o meno, di vincoli di fruibilità;
5. la presenza di aree con vincoli ambientali e territoriali agli investimenti.

Il sub-modulo organizzazione e risorse umane. Con il termine «organizzazione» si fa riferimento all'insieme degli Enti e delle Associazioni, pubbliche e private, che raggruppano operatori del settore. Sul versante pubblico occorre dedicare una particolare attenzione alle Agenzie per il Turismo (A.P.T.), agli Uffici di informazione e di accoglienza turistica, ai *convention bureau*, alle Pro Loco, ai consorzi, agli Enti fiera e così via. Sul versante privato la gamma è decisamente più vasta, partendo dalle associazioni di categoria (albergatori, commercianti, maestri di sci, guide alpine, impianti di risalita ecc.) fino ad arrivare alle società, qualunque sia la loro forma giuridica, che operano nel settore (per esempio: organizzazione di convegni, traduttori e interpreti, guide e accompagnatori turistici ecc.).

In un quadro caratterizzato da un approccio più corretto, sarebbe necessario tenere presente che la prima, e principale, organizzazione turistica è costituita dalla *comunità locale*, che risiede in un'area turistica, considerata nella sua globalità e non solo con riferimento alla parte di essa che opera nel settore.

Fare turismo non richiede solo professionalità specifiche, ma anche, e prima ancora, cultura e sensibilità turistica da parte della comunità residente: è da essa che dipende la propensione all'accoglienza e all'ospitalità che porta a far convivere la popolazione con i turisti, e che si rivela spesso un fattore chiave della competitività di area. E, vale la pena di sottolinearlo, si tratta di un fattore che non può essere creato dal nulla, poiché i processi che lo realizzano, di natura sociale, culturale, economica e storica, sono lunghi e complessi.

Prescindendo da questa componente -peraltro non banale né secondaria- è noto che il perseguimento di un obiettivo, quale che esso sia, passa attraverso la professionalità degli operatori.

L'importanza strategica delle risorse umane nelle attività turistiche è ancora più determinante che non in altre attività, alla luce del fatto che da esse, e solo da esse, dipende la possibilità di tradurre l'offerta in servizi, fine ultimo dell'attività turistica.

Diventa allora ineliminabile, oltre che prioritario, un investimento in formazione, nei modi e nelle forme più opportune. Ancora una volta ci si imbatte

nella necessità di uno stretto coordinamento fra competenze regionali diverse, ma non per questo inconciliabili.

Obiettivo centrale, e cruciale, di questo sub-modulo è la messa a punto di un modello di *sinergia fra pubblico e privato* (e delle relative regole comportamentali, modello che, nel rispetto delle reciproche competenze, implica l'astensione del pubblico da uno stretto coinvolgimento degli operatori privati in ogni fase decisionale e attuativa; è auspicabile, inoltre, che da parte di questi ultimi (i privati) si arrivi a un superamento della tendenza, talvolta presente, a trasferire totalmente sul pubblico i costi di intervento, dei quali essi sono i primi e i più diretti beneficiari. L'Organizzazione mondiale del turismo indica nei seguenti punti i principali compiti del settore pubblico:

- ✓ le decisioni di politica turistica;
- ✓ l'adozione di strumenti di incentivazione dell'investimento privato, se, dove, per la durata e nella misura in cui sono strettamente necessari;
- ✓ la predisposizione delle infrastrutture e delle strutture pubbliche a uso turistico, ivi compresi gli accessi e le condizioni di mobilità interna all'area;
- ✓ la promozione dell'immagine turistica dell'area;
- ✓ la predisposizione e il controllo delle norme di valorizzazione e di salvaguardia dell'ambiente, più in generale delle risorse turistiche;
- ✓ la formulazione degli operatori turistici, pubblici e privati.

In termini operativi bisogna porsi i seguenti obiettivi informativi:

1. aggiornamento delle informazioni relative agli operatori e all'attività di enti, organismi, associazioni pubbliche che operano nel settore;
2. censimento, e aggiornamento periodico, delle associazioni turistiche di natura privata, ivi comprese le società, qualunque sia la loro natura giuridica, che operano nel settore.

L'interfaccia tra domanda e offerta

Una delle caratteristiche fondamentali del prodotto turistico è la coincidenza fra luogo di produzione e luogo di consumo (fruizione), il che implica la non coincidenza fra localizzazione della domanda e quella dell'offerta.

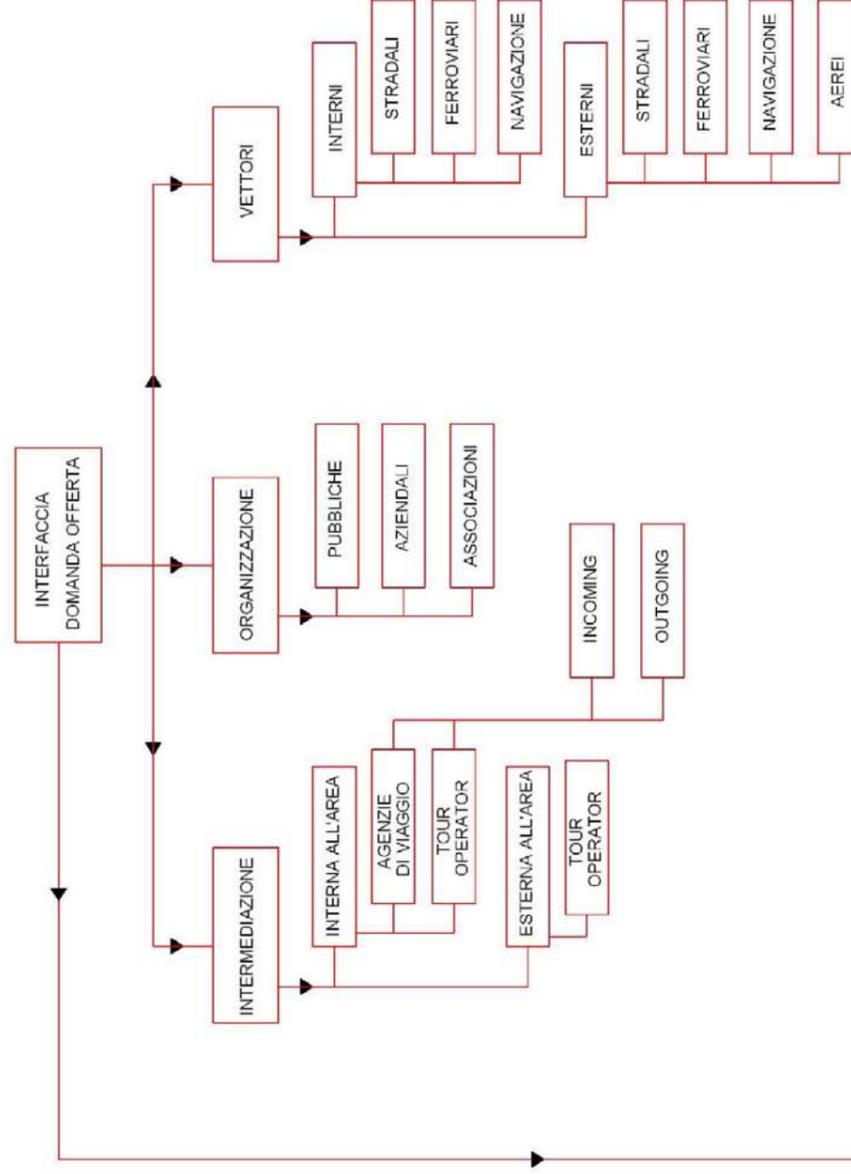
L'internazionalizzazione del mercato turistico, unitamente alla riduzione dei tempi di spostamento hanno reso, da un lato, sempre più ampio il mercato potenziale di una località, dall'altro, hanno aumentato enormemente il ruolo, spesso il peso condizionante, dell'intermediazione turistica.

In questo contesto è importante avere notizie su tre componenti dell'interfaccia domanda-offerta, che si connotano in altrettanti sub-moduli:

- ***l'intermediazione***, con riferimento ai principali *tour operator* operanti nel luogo di origine e nei paesi generanti la domanda turistica, oltre alle agenzie di viaggio;
- ***l'organizzazione***, sia pure limitatamente ai principali "centri" di promozione e di organizzazione di eventi turistici, quasi sempre gruppi e associazioni;
- ***i vettori***, qualunque sia il mezzo di trasporto utilizzato (aereo, ferroviario o stradale).

L'articolazione modulare del fenomeno turistico fin qui delineata, e riassunta graficamente nella Figura 4.8, può sembrare complessa, ma ciò deriva da un lato dalla complessità stessa del fenomeno turismo, dall'altro dalla convinzione, come più volte sottolineato, che solo un governo globale presenta garanzie sufficienti di efficacia delle linee di *policy* perseguite e degli interventi attuati.

Figura 4.8- Il modulo dell'interfaccia domanda-offerta



LE VARIABILI INERENTI IL MODULO DELL'INTERFACCIA TRA DOMANDA E OFFERTA

- Le variabili quantitative
 - Agenzie di viaggio e loro localizzazione;
 - Tour operator e loro localizzazione;
 - Vettori di trasporto:
 - a) su gomma;
 - b) su rotaia;
 - c) via acqua;
 - d) via aria.
 - Destinazioni incluse nell'offerta dei tour operator, nei:
 - a) breve raggio;
 - b) nel medio raggio;
 - c) nel lungo raggio.
 - Tipologia delle destinazioni principali;
 - Prezzi medi delle destinazioni principali;
 - Numero agenzie e tour operator che distribuiscono il prodotto turistico;
 - Prezzi medi del prodotto turistico in relazione ai luoghi di origine della domanda;
 - Numero di associazioni che promuovono attività turistiche tra i loro associati.
- Le variabili qualitative
 - Valutazione delle modalità operative dei diversi canali di distribuzione;
 - Valutazione dell'immagine proposta.

Ognuno dei moduli e dei sub-moduli sarà caratterizzato da un insieme di variabili quantitative, e in alcuni casi qualitative, strettamente finalizzate alla costruzione di indici (semplici e complessi) che, correlati in modo opportuno con altre macrovariabili inerenti l'andamento generale della situazione economico-sociale, saranno in grado di fornire, in modo tempestivo un quadro preciso e sintetico della situazione del turismo locale o regionale.

I moduli dovranno essere strutturati in maniera tale da consentire un'ampia flessibilità nella loro applicazione sul piano territoriale e permettere nello stesso tempo il ricorso a livelli di aggregazione diversi delle informazioni. E' evidente che esiste una notevole differenza di approfondimento, di esaustività e di precisione, a seconda dell'estensione dell'area considerata e del livello prescelto dei dati.

Pertanto, gli obiettivi di questo modulo di attività possono essere individuati nei seguenti punti:

- analisi della struttura dell'intermediazione regionale sull'*outgoing* - soprattutto- sull'*incoming*, con riferimento al numero di agenzie di viaggio e di *tour operator*;
- analisi dell'attività dei principali vettori, per tipologia di mezzo di trasporto;
- censimento delle principali organizzazioni *no-profit* di momenti e viaggi turistici, quasi sempre emanazioni di gruppi e associazioni, di natura pubblica e privata (esempio: scuole, circoli aziendali, gruppi sportivi culturali, enti religiosi..);
- valutazione dei canali di distribuzione del prodotto turistico regionale, con particolare riferimento alle strutture dell'intermediazione nazionale ed estera.

Il livello temporale

I fenomeni turistici, sia sul versante della domanda (fruizione del prodotto turistico) che sul versante dell'offerta (attività turistiche) sono indissolubilmente connessi alla dimensione temporale, che finisce con il diventare un elemento di individuazione dei segmenti e tipologie turistiche ben definiti.

L'effetto della dimensione temporale è avvertibile su due versanti caratterizzati da strette interconnessioni:

- la durata, ovvero la fruizione del prodotto turistico;
- la stagionalità, ovvero la collocazione nell'arco temporale dell'anno.

Il primo livello, da riferire essenzialmente alla domanda turistica, si traduce nella variabile "durata" del momento turistico. Questo permette la segmentazione della domanda turistica in:

- **turismo escursionistico**, generalmente caratterizzato da una durata inferiore alle 24 ore, dall'assenza di pernottamento fuori casa, da trasferimenti di corto raggio;
- **turismo di fine settimana**, nel quale rientrano anche gli spostamenti dei proprietari di "seconda casa" ubicate in località turistiche;
- **turismo delle vacanze**, caratterizzato da una più lunga durata del momento turistico e da una mobilità di raggio non necessariamente limitato.

Il secondo versante si pone all'interno del calendario, con riferimento quindi al periodo dell'anno in cui si viene a collocare il momento della fruizione turistica.

La variabile macroscopica è, in questo caso, la "stagione" che determina l'insorgere di tipologie e di segmenti turistici, spesso ben definiti, quali il turismo invernale e quello estivo, che assumono connotazioni molto diversificate anche se riferiti a una stessa località o area turistica.

Ma c'è una terza variabile che occorre tenere presente e che interseca i due versanti precedenti: la "molteplicità" dei periodi di vacanza lungo l'arco dell'anno.

E' questa una tendenza comportamentale che si va sempre più diffondendo nella domanda turistica e che determina, di conseguenza, da un lato una riduzione della durata del singolo momento turistico, dall'altro una più elevata frequenza degli spostamenti definibili come turistici. Una delle motivazioni di fondo che determina questo comportamento della domanda va ricondotta al desiderio di soddisfare il più possibile la molteplicità degli interessi personali, che a loro volta originano le motivazioni delle vacanze (culturali, sportive, di riposo e di salute).

Questi concetti sono fondamentali al fine di comprendere il *timing* delle rilevazioni, ovvero il periodo di riferimento (ovvero i momenti di maggiore o minore intensità dei flussi turistici) e l'arco temporale in cui vengono considerati i dati (mensili, semestrali, annuali o pluriennali) giocano un ruolo rilevante per la comprensione dei fenomeni turistici.

Il livello spaziale

Il nodo centrale del problema sta nella determinazione del livello di disaggregazione territoriale sul quale bisogna operare. Non si tratta di una semplice questione formale o di metodologia operativa, ma:

- di un'essenziale chiarificazione dell'accezione e dei contenuti del termine stesso "turismo";
- dell'importanza che assume nell'economia locale in termini di produzione del reddito e di occupazione;
- di scelte precise nella politica di governo del turismo, con immediate ripercussioni nei contenuti dell'attività di promozione.

L'obiettivo è quello di individuare un riferimento spaziale che da un lato permetta di determinare in modo univoco le aree ad alta intensità turistica, dall'altro renda possibile una corretta identificazione, quantificazione e caratterizzazione delle principali tipologie di segmenti turistici di particolare interesse per la località in esame. Bisogna in buona sostanza caratterizzare uno "spazio nodale", di ampi dimensioni, che contraddistingue il territorio turistico, per la presenza di "nodi" (poli turistici) che fungono da centro catalizzatore e da traino della domanda turistica. Tutto questo nell'ottica di una conoscenza del turismo, ma anche degli obiettivi di governo del territorio e di individuazione delle più appropriate ed efficaci azioni di marketing turistico.

Prendere in considerazione un riferimento territoriale che si spinga fino al livello comunale, porterebbe a un notevole "appesantimento" in termini di informazioni di base (dati); in termini di operatività sembra opportuna la scelta di una "scala multipla" di riferimento territoriale, in funzione dei diversi livelli di approfondimento che si rendono necessari per una più corretta ed efficace conoscenza del turismo:

- il livello di operatività dell'A.P.T., per la conoscenza delle connotazioni generali del turismo, soprattutto con riferimento della domanda e dell'offerta, nelle loro componenti quantitative;
- il livello di subarea territoriale di una A.P.T., per perseguire gli obiettivi fondamentali di conoscenza delle diverse tipologie turistiche, di governo dell'offerta (soprattutto nell'ottica di una localizzazione funzionale delle strutture e infrastrutture di interesse non strettamente locale) e, più in generale, per le valutazioni necessarie per il governo del territorio;
- il livello comunale solo nel caso dei "poli di gravitazione turistica" e, quando esso si rende necessario, per l'analisi di segmenti specifici della domanda turistica, (per esempio, il turismo termale d'affari etc).

Vi è una notevole differenza di approfondimento, di esaustività, di precisione, di utilizzabilità dell'informazione in relazione all'estensione territoriale considerata e quindi a livello di aggregazione dei dati. Per fare un esempio se consideriamo l'intero territorio regionale, si possono ottenere solo informazioni aggregate di carattere generale, senza alcun livello di dettaglio, sugli ambiti territoriali di dimensione minore. Di norma le funzioni obiettivo richiedono livelli di analisi più dettagliati, per cui potendo avere come vincolo di ampiezza solo l'intero territorio regionale, molte informazioni hanno uno scarso grado di utilizzo.

4.1.5 Il posizionamento del prodotto turistico

E' qui opportuno passare a descrivere la costruzione della matrice competitività/attrattività, espressa nella prima parte dello schema di marketing, al fine di pervenire alla griglia di posizionamento di una entità territoriale.

L'adozione del principio di segmentazione del mercato consente di identificare segmenti omogenei di turisti potenziali, ma nulla afferma riguardo alle preferenze di tali turisti in termini di attributi del prodotto turistico, né rispetto alla loro percezione del prodotto e dei prodotti concorrenti.

La segmentazione è un momento fondamentale e insostituibile per la conoscenza della domanda, ma la sua traduzione in efficaci politiche di marketing necessita di un passo ulteriore, concernente l'analisi dei concorrenti e l'*imprinting* di un'idea fortemente distintiva nella mente del consumatore, esige cioè il processo di posizionamento del prodotto nel mercato.

L'affollamento di prodotti offerti nei mercati turistici rende necessaria l'affermazione di una propria posizione competitiva presso il *target* prescelto. La posizione del prodotto è il luogo mentale che esso occupa nella mente del turista rispetto ad un ristretto numero di attributi-chiave. La formulazione di una posizione è attività strettamente funzionale alla differenziazione del prodotto ed esige che il produttore si ponga alcune domande come:

- qual è la percezione della propria offerta e di quella dei concorrenti?
- se i turisti disponessero di illimitate alternative di scelta, che tipo di prodotto preferirebbero? Con quali caratteristiche?
- esistono turisti insoddisfatti? Perché?

Dal confronto, rispetto agli attributi-chiave e ai benefici che ne derivano, tra il prodotto ideale preferito dal turista e la sua percezione dei prodotti attualmente offerti, emerge la posizione effettivamente detenuta dal prodotto o dalla marca analizzata. Il confronto viene operato utilizzando i dati provenienti dalle ricerche di mercato, mediante l'applicazione di tecniche informatiche multivariate.

Posizionare un prodotto significa, dunque, avere a che fare con aspetti psicologici, come le percezioni del turista e gli atteggiamenti verso i prodotti presenti nel mercato, e con aspetti tecnici relativi alle molteplici caratteristiche di questi prodotti.

Il posizionamento di un prodotto turistico è vincolato da alcune peculiarità:

- A causa delle note specificità dei prodotti a prevalenza immateriale, il posizionamento dei prodotti turistici è più difficile da realizzare rispetto a quello dei beni.
- La differenziazione del prodotto turistico, come si è rilevato, si concentra sovente sul tentativo di rendere tangibile l'intangibile, di dare rappresentazione concreta ad aspetti del prodotto che sono per loro natura immateriali. Una soluzione a tale tipo di problema consiste nell'aggancio dell'intangibile, cioè nella

differenziazione degli aspetti immateriali mediante la manipolazione di riferimenti tangibili: si tratta di riuscire ad ancorare proposizioni intangibili ad evidenze tangibili in grado di supportarle.

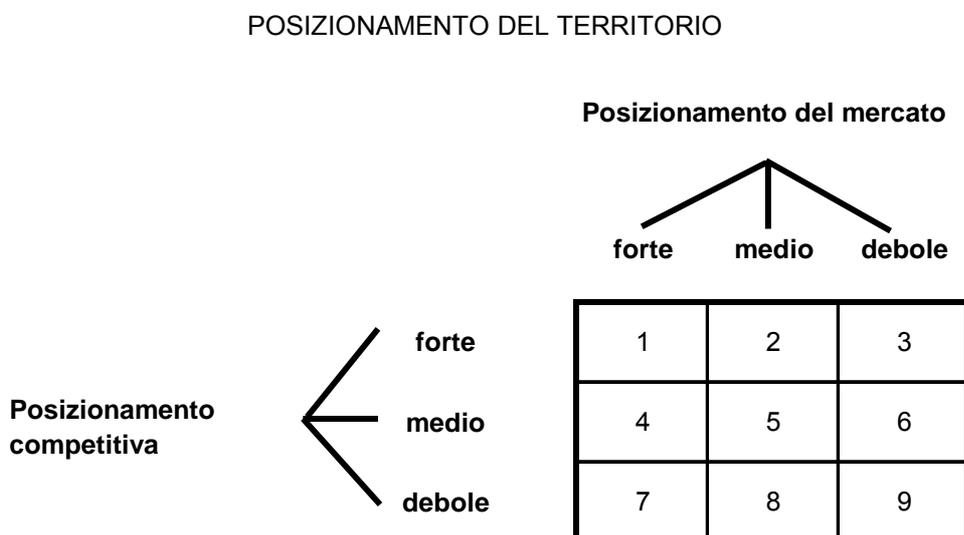
➤ Il posizionamento dei servizi differisce da quello dei beni perché vi risulta coinvolto anche il modo di produrre il servizio. Nel posizionamento del servizio è necessario valutare anche le caratteristiche del processo produttivo.

➤ La maggior parte dei territori turistici sperimenta forti variazioni stagionali della domanda. Il tipo di problemi che ne può conseguire, per il posizionamento del prodotto, è evidente e attiene soprattutto alla sfera dell'immagine. Il rischio di incoerenza d'immagine, e quindi il posizionamento confuso, dipende ovviamente dal grado di rigidità dell'immagine del prodotto, che crea difficoltà nel riformulare il prodotto al cambio di stagione. D'altra parte il riposizionamento stagionale del prodotto turistico è un'opzione fondamentale e spesso irrinunciabile per il territorio che intenda conseguire un elevato tasso di *asset revenue-generating efficiency*.

Sotto il profilo metodologico, la realizzazione del posizionamento può ricorrere a più approcci, ciascuno dei quali utilizza diverse tecniche. La presente ricerca propone uno strumento di semplice illustrazione e di elevata esplicatività concettuale, denominato griglia di marketing (cfr. Figura 4.9).

Questa griglia si compone di un quadrato (ripetuto due volte) e scomposto in nove caselle in alto a sinistra fino a giungere, procedendo in orizzontale, all'ultima casella in basso a destra.

Figura 4.9 - Griglia di marketing per il posizionamento del prodotto turistico



La griglia di cui sopra può essere riferita tanto all'intera località, od azienda, quanto ad uno o più prodotti o servizi da questa offerti. Una volta alimentata dalle informazioni relative a ciascun caso concreto, attraverso essa si stabilisce se la posizione competitiva del territorio appare **forte, media, o debole** e se il potenziale del mercato nel quale esso opera è da considerarsi **forte, medio o debole** fornendo una sintetica valutazione della sua dimensione, stabilità e dinamica. La posizione risultante da queste due fondamentali valutazioni viene

riportata nella griglia che consente di incrociare e di individuare entrambe in una sola casella.

Così, spuntare la casella n° 1 significa che l'area di destinazione turistica, di volta in volta considerata, ha una posizione competitiva forte ed opera in un mercato forte. La casella n° 2 indica, invece, una posizione competitiva forte in un mercato medio; la casella n° 3 una posizione competitiva forte in un mercato debole; la n° 4 una posizione competitiva media in un mercato forte e, così via, sino alla casella n° 9, che individua una posizione competitiva debole in un mercato debole. **L'azienda turistica Italia**, nel suo complesso, andrebbe a posizionarsi sulla casella n° 8, che indica una posizione competitiva debole in un mercato nazionale e internazionale medio. Le singole località o regioni turistiche dell'Italia possono avere, però, posizioni competitive forti o medie (caselle 5 e 2) e possono anche occupare, sulla griglia, colonne diverse, in relazione al mercato (o al segmento di domanda) al quale si fa riferimento.

Ogni casella ha, dunque, un suo specifico significato e poiché la sua posizione tiene conto, contemporaneamente, delle due principali variabili che influenzano il marketing, essa indica, altresì, il tipo di strategia di marketing da adottare.

Procedendo al posizionamento dell'area di destinazione turistica anche nella griglia dedicata alla situazione futura si dinamizza la valutazione e, conseguentemente, si individuano e si caratterizzano meglio i contenuti ed i contorni della strategia da adottare. Sarebbe opportuno utilizzare anche una terza griglia che potrebbe chiamarsi griglia obiettivo, in cui la futura posizione dell'area non è più soltanto prevista, ma è programmata, ossia è definita alla luce degli interventi e delle azioni correttive che vengono assunte per modificare (e, verosimilmente, per migliorare), la posizione futura. Va però tenuto presente, a questo riguardo, che il corretto impiego della griglia ai fini in esame non prevede che nel periodo considerato si realizzino grandi investimenti o sostanziali cambiamenti.

Nel suo significato più generale, la griglia vuole incrociare e sintetizzare sia l'azione delle forze esterne ed internazionali che portano agli spostamenti orizzontali dovuti a variazioni nella dimensione, dinamica e stabilità, sia l'azione delle decisioni e delle politiche interne che modificano (nell'intento di migliorarla) la posizione competitiva dell'area ed inducono, nella griglia, a spostamenti verticali dal basso verso l'alto.

Salvo eccezioni dovute a particolari rendite di posizione, per la singola area – il potenziale di mercato è dunque riguardato come una variabile esogena, come un vincolo esterno da conoscere e prevedere. Al contrario, la posizione competitiva è da considerarsi soprattutto come la risultante di un'azione interna che l'area tende a manovrare piuttosto che a subire. Naturalmente, questa non è che una schematizzazione semplicistica perché, nella realtà, non esistono separazioni così nette e campi d'azione così definiti.

La griglia, comunque, ha il pregio di far comprendere, con immediatezza ed efficacia superiori a quelle di lunghi discorsi, alcune leggi e meccanismi decisionali e di marketing che altrimenti risulterebbero di più difficile percezione. La griglia, ovviamente, può essere ingrandita e divenire, così, di 16, di 25 o di un numero ancora superiore di caselle, riuscendo, in tal modo, a definire anche le sfumature delle posizioni differenziali. Similmente, può immaginarsi una serie di griglie sovrapposte che raffigurino la diversa posizione dell'area rispetto ad ognuna delle componenti che caratterizzano la posizione competitiva ed il potenziale di mercato.

Possono poi ipotizzarsi strumenti di calcolo idonei a definire profili e combinazioni caratteristiche tanto nella griglia attuale, quanto in quella revisionale ed in quella programmata.

L'analisi comparativa dei singoli profili e i punti che li caratterizzano consentirebbe di definire, con ben maggiore dettaglio, la strategia di marketing da adottare.

Naturalmente, le strategie di marketing dipendono non solo dalla posizione competitiva e di mercato, ma anche dalle risorse disponibili.

4.1.6 Una prima individuazione delle azioni d'intervento per le matrici prodotto/domanda e prodotto/offerta

Per giungere alla redazione delle quattro matrici è necessario definire gli interventi e, quindi, le azioni da mettere in campo, sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta turistica.

L'idea strategica nasce intorno al concetto di una territorializzazione dello sviluppo centrato ed integrato intorno al patrimonio culturale.

Le risorse storico e ambientali diventano la base intorno alla quale si struttura un sistema reticolare, fatto di nodi tematici o **Assi di sviluppo** differenziati.

In altri termini, attraverso il potenziamento dell'offerta e dell'immagine, dovuta alla specializzazione e all'integrazione delle funzioni, l'insieme dei territori sviluppa una capacità di richiamo specifica che si traduce, rispetto alle offerte concorrenti, in un vantaggio comparato in termini di attrazione di flussi turistici.

Su questa base è allora possibile dar vita ad un processo che, sostenuto da una "massa critica" di domanda, dia luogo alla nascita o alla riqualificazione dei necessari servizi territoriali. Gli stessi prodotti tipici (dall'enogastronomia all'artigianato) acquisteranno in questo ambito un diverso posizionamento di mercato e nuove determinazioni.

La creazione nell'area oggetto di studio di un "sistema culturale" può innescare processi cumulativi attraendo nuova domanda turistica ed allo stesso tempo creando "economie di agglomerazione" incentivate dalle esternalità dovute alla nascita di servizi di "rango" superiore ed alla diffusione all'interno dell'area delle nuove esperienze e conoscenze.

Questo sistema sarebbe contraddistinto dalla *marca del territorio*, che può giovare anche del riconoscimento da parte di enti pubblici.

L'integrazione dovrebbe avvenire sia sul piano economico che su quello sociale rafforzando l'identità ed il senso di appartenenza delle collettività locali. La crescita di identità, se riuscisse a trasformare il patrimonio culturale in un effettivo *bene collettivo*, potrebbe avere anche importanti ricadute economiche perché, da un lato, renderebbe la popolazione corresponsabile e partecipe delle attività di conservazione e di valorizzazione dei beni e perché, dall'altro, potrebbe incentivare il dinamismo imprenditoriale e trasformarlo, se sorretto da una coerente attività da parte degli Enti territoriali e da un funzionale sistema di *governance*, in un processo di programmazione *dal basso*, fattore determinante per il successo dell'operazione.

Lo sviluppo economico, visto in una logica integrata settorialmente e territorialmente, deve essere sostenibile sia materialmente, permettendo la conservazione di un capitale (naturale e storico) non riproducibile, che socialmente coinvolgendo per le ragioni già dette collettività e forze sociali ed economiche.

Gli obiettivi di sviluppo, evidentemente compatibili con i processi di tutela e valorizzazione culturale dell'intero patrimonio dell'area, diventano allora:

- la valorizzazione economica integrata dell'intero patrimonio culturale e dell'insieme delle risorse (tangibili e non tangibili) presenti nell'area;
- l'adeguamento dell'offerta di servizi culturali, delle infrastrutture, dei servizi di accoglienza e dell'insieme dei servizi territoriali la cui attività si ricollega direttamente o indirettamente alle attività di valorizzazione;
- la crescita della domanda turistica, dei tempi di permanenza dei turisti e la destagionalizzazione dei flussi.

Attraverso il perseguimento di questi obiettivi sarà possibile soddisfare la *condizione necessaria* di ogni processo di sviluppo economico: attrarre nell'area (o creare anche all'esterno per i prodotti territoriali) quella *massa critica* di domanda che è necessaria per rendere conveniente la partecipazione dei privati alla realizzazione degli interventi e dei servizi di loro competenza

Gli **Assi di Sviluppo** individuati, sulla base di questi obiettivi e tenendo conto delle vocazioni profonde, possono rappresentare tre diverse linee di specializzazione fondate su un'offerta integrata tra:

- 1) le risorse culturali del territorio;
- 2) le risorse culturali e le risorse marine;
- 3) le risorse culturali e le risorse naturali.

Questo processo di specializzazione che dà luogo a tre **Assi strategici specifici** – che al loro interno dovrebbero comprendere specifici ambiti funzionali, per esempio per quanto riguarda la ricettività o l'accessibilità - si dovrà però fondare su un asse comune (Asse di sistema) per l'adeguamento del sistema dei servizi che è di supporto al complessivo processo di crescita.

Si giunge così ad un Sistema locale complesso formato da reti tematiche sovrapponibili ed articolate in specifiche offerte. Dal punto di vista territoriale, le singole aree rappresenteranno i nodi di raccordo fra i diversi Assi e sul loro territorio si manifesteranno gli effetti delle azioni specifiche e delle economie di agglomerazione create.

Di conseguenza, la struttura metodologica del Piano di marketing deve prevedere, nella fase strategica, tre tipologie di Assi di valorizzazione, corrispondenti agli obiettivi emersi in seguito all'analisi delle potenzialità dell'area.

Come illustrato sinteticamente nel grafico che segue (cfr. Figura 4.10), a ciascuno degli Assi deve essere poi correlato un complesso di Azioni tematiche, che si configurano come progetti ed interventi pilota da attuarsi in una prospettiva di breve, medio e lungo periodo.

La programmazione di medio/lungo periodo si articola in Azioni di sistema che agiscono in maniera trasversale sugli Assi di sviluppo e sono mirate alla maturazione di un sistema integrato, alla razionalizzazione della fruibilità del patrimonio culturale ed alla valorizzazione in senso ampio del territorio.

Nel breve e nel medio periodo la programmazione deve prevedere lo sviluppo di Azioni legate al consolidamento degli Assi tematici.

Nell'ottica di creazione del sistema integrato, alcune Azioni risultano senza dubbio **strutturali**, essendo ispirate alla volontà di valorizzare, in una logica di integrazione, non solo il patrimonio culturale materiale e immateriale, ma anche la filiera produttiva allargata, potenziando la dotazione infrastrutturale di base del sistema.

Figura 4.10 – Obiettivi, strategie ed azioni nel marketing



Per una migliore comprensione, si riporta di seguito un elenco di Azioni di valorizzazione integrata "intersectoriali" che potrebbero essere previste:

- Sviluppo e diffusione della *marca* di qualità culturale, ambientale e sociale del territorio
- Potenziamento del settore dei servizi legati alla tutela conservazione e fruizione dei beni culturali.
- Potenziamento del senso di appartenenza al territorio, anche come ambiente sociale, attraverso attività di comunicazione mirate al coinvolgimento delle popolazioni locali. Occorre diffondere capillarmente l'informazione sull'insieme delle iniziative che identificano il sistema integrato e sullo stato di avanzamento dei progetti e contemporaneamente recepire le indicazioni e le esigenze radicate nella cultura locale.
- Potenziamento delle infrastrutture territoriali necessarie ad attivare il processo e a renderlo fruibile
- Potenziamento delle infrastrutture direttamente legate al sistema della cultura
 - Attività di ricerca e sperimentazione di innovazioni tecnologiche applicate ai beni culturali.
 - Attivazione dei processi formativi mirati a riqualificare ed incentivare le vocazioni produttive locali ed artigianali
 - Implementazione della produzione di prodotti tipici e relativa rete di distribuzione e vendita al dettaglio
 - Progettazione di un sistema integrato di trasporto pubblico (ferroviario, su gomma e vie d'acqua) che faciliti il collegamento tra i poli del Sistema integrato. Una razionale politica di investimenti in questa direzione, porterebbe a superare uno dei maggiori ostacoli che oggi non permette ai visitatori, che giungono sul

posto privi di mezzi privati (soprattutto le fasce di stranieri), di godere appieno delle opportunità legate ad una fruizione allargata del vasto patrimonio.

- Creazione di marchi di qualità
- Potenziamento della capacità del sistema locale di attrarre *investimenti diretti esteri e venture capital* soprattutto per le imprese in fase di avviamento.
- Creazione di un portale Internet che, tramite la presenza sui maggiori siti internet regionali istituzionali e commerciali, renda facilmente accessibili tutte le informazioni relative al sistema territoriale (esempio i possibili itinerari), contenga *link* con le iniziative dei soggetti pubblici e privati, svolga un servizio di prenotazione on line per le strutture ricettive e le manifestazioni culturali e funzioni da operatore e *commerce* per i prodotti tipici e artigianali.
- Creazione di uno strumento di gestione integrata *ad hoc* che gestisca il Piano, ne sviluppi le strategie di breve e lungo termine attraverso progetti annuali, svolga azione di controllo e monitoraggio e integri il Piano con gli altri Piani settoriali e finanziari previsti per l'area, stabilisca standard di costo e di qualità per le singole attività.
- Itinerari tematici specifici
- Circuito delle attività integrate: manifestazioni culturali, religiose, folkloristiche, eventi legati alla produzione eno-gastronomica locale, eventi musicali, mostre d'arte, organizzazione di convegni nazionali ed internazionali sui temi dell'architettura, dell'ingegneria, della tutela del patrimonio, etc..
- Integrazione fra tutti i progetti specifici, riguardanti le risorse culturali, attuati e in via d'attuazione da parte di Enti locali e di attori privati presenti sul territorio.

Un efficiente e sostenibile sviluppo territoriale fondato anche sull'integrazione delle risorse culturali con il **patrimonio naturalistico-ambientale e marino** trova concreta realizzazione attraverso una serie di Azioni specifiche orientate alla creazione di un "Sistema della Qualità Globale". Questo si caratterizza soprattutto per l'applicazione del concetto di qualità non solo ad una singola realtà produttiva o a un singolo elemento del territorio, ma ad ambiti più vasti, coinvolgendo la struttura organizzativa, i processi e le risorse necessarie a soddisfare le esigenze dei fruitori.

Rispetto a questo obiettivo, possono essere elaborati diverse proposte progettuali, orientate, da un lato, a valorizzare il paniere d'offerta di prodotti e servizi d'area;, dall'altro, a stimolare nuove forme di fruizione da parte di selezionati segmenti di domanda.

In particolare, possono essere sviluppate le seguenti Azioni "settoriali":

✚ Predisposizione di una serie di itinerari tematici, ispirati alle produzioni enogastronomiche locali, alle aree protette collinari e costiere e attraverso la valorizzazione delle rete di strade panoramiche.

✚ Attivazione di un circuito turistico legato alla presenza fortemente stagionalizzata di nicchie qualificate di domanda (anziani, bambini e studenti), che possono fruire delle risorse integrate diffuse nelle diverse fasce territoriali nelle stagioni in cui il clima è in linea con le loro specifiche esigenze.

✚ Sul piano della ricettività, costruzione di una rete di accoglienza che sia in grado di soddisfare quei segmenti di domanda che si orientano verso modelli di soggiorno innovativi, legati al "turismo dell'abitare". In questo senso, si può privilegiare, accanto all'incremento e riqualificazione delle tipologie di ricettività cosiddette "alternative" (agriturismo, bed&breakfast, etc.), lo sviluppo della cultura dell'*ospitalità diffusa*, intesa come offerta di un insieme di servizi orientati a considerare il turista come un ospite privilegiato del territorio, da accompagnare

e tutelare nella sua permanenza e nella percezione della realtà culturale e sociale del contesto in cui si trova a trascorrere il periodo di soggiorno.

✚ Attività di valorizzazione dei prodotti tipici attraverso l'istituzione di un "Sistema di Qualità Globale" e di promozione, creando una rete di vendita al dettaglio ramificata e legata alle località stesse di produzione. A questo tipo di rete commerciale tradizionale si affianca una sezione specifica del "Portale web", espressamente dedicata ai prodotti tipici enogastronomici e dell'artigianato e relativo sistema di certificazione di qualità. Questi prodotti sarebbero così diffusi non solo attraverso una conoscenza diretta maturata *in loco*, ma anche attraverso una presenza costante sui mercati nazionali ed internazionali attraverso il canale della rete internet.

✚ Sistemi di manifestazioni, in grado di integrare le attività del turismo predominante (es. nelle fasce costiere quello balneare) con un insieme di iniziative di carattere sportivo e con i sistemi integrati di manifestazioni culturali e folkloristiche che coinvolgono anche l'entroterra.

4.2 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

E' di fondamentale importanza che un Piano di marketing turistico, nelle città che lo hanno adottato come strumento di *policy*, abbia un sistema di monitoraggio strutturato e funzionante.

Le premesse da cui partire sono:

1. il marketing turistico è un processo e come tale necessita di strumenti di monitoraggio più attenti alle procedure e alla costante modificazione dei contesti, piuttosto che ai risultati;

2. il Piano di marketing si fonda sulla partecipazione di attori, i quali sono protagonisti del processo e, al contempo, uno dei suoi fattori caratteristici;

3. il Piano di marketing è costruito come sistema di azioni: non si tratta di una singola *policy*, né i suoi risultati sono la somma dei singoli effetti;

4. il marketing quale elemento connesso alla pianificazione territoriale comporta, in quanto tale, un sistema di valutazione dei risultati che a sua volta 'agisca' come supporto alle scelte in un processo continuo e continuamente modificabile;

5. la comunicazione dei risultati e la condivisione di significato da parte di una arena di sottoscrittori e *stakeholders* (che sono l'essenza stessa di questo processo) è di grande rilievo per un Piano di marketing.

4.2.1. Una matrice politiche-effetti come base per la valutazione

Il punto di partenza nel definire e delimitare una strategia di valutazione per un Piano strategico è riconoscere quali siano astrattamente i potenziali oggetti in campo. Per la complessità dell'insieme di tali oggetti è necessaria una struttura comune che consenta di analizzarli in un contesto unitario, pur tenendone in considerazione le profonde differenze.

L'idea di base di un Piano strategico è che esista un insieme più o meno coordinato di "politiche", intese genericamente come azioni o progetti previsti dal Piano. Ci si attende inoltre che le politiche siano messe in atto perché da esse ci

si attendono degli “effetti”. La molteplicità delle possibili interazioni politiche-effetti richiede uno sforzo volto a strutturare le informazioni utilizzabili per la valutazione del Piano.

Il metodo proposto fa ricorso ad una matrice avente in ogni riga tutti i possibili “effetti” di ogni singola “politica”. La Tabella 4.1 presenta una matrice generica con J politiche e K effetti, avente in ogni cella il valore del generico *k*-esimo effetto di una generica *j*-esima politica.

Tabella 4.1 – Matrice generica politiche-effetti

	Effetto 1	Effetto 2	Effetto k
Politica 1					
Politica 2					
.....					
.....					
Politica J					

In ogni applicazione la matrice assume significati specifici, per cui i valori da inserire nelle celle ed il loro utilizzo sono diversificati a seconda di quali oggetti sono posti nelle righe e, soprattutto, nelle colonne:

✓ per quanto riguarda le righe, le singole azioni previste dal Piano dovrebbero essere chiare e ben definite, per cui la scelta è limitata al livello di aggregazione cui si vuole spingere l’analisi (ad esempio, in ogni riga vi può essere una singola azione, o gruppi di azioni, o interi piani strategici);

✓ al contrario, gli effetti (attesi o non attesi) del Piano sono innumerevoli, e la scelta di quali oggetti porre nelle colonne presenta una flessibilità notevolmente superiore, che consente di riportare in un unico contesto metodologico aspetti della valutazione apparentemente molto eterogenei.

Oltre ai singoli effetti delle singole politiche si è spesso interessati ad effetti aggregati, ad esempio all’effetto complessivo del Piano su un singolo fattore di interesse, o all’effetto di una politica o del Piano stesso sull’intero sistema. Tale passaggio non è però immediato, in quanto non è detto che i valori compresi nelle singole celle siano direttamente confrontabili fra loro, e di conseguenza l’aggregazione potrebbe non essere possibile.

Le differenti interpretazioni di righe e colonne influenzano l’aggregazione dei risultati. In particolare, nelle colonne sono presenti gli effetti su un medesimo fattore (si pensi ad esempio all’ambiente) delle differenti politiche previste dal Piano. La somma per colonna (ultima riga della Tabella 4.2) consente di ottenere l’effetto totale del Piano su ogni fattore. L’assunzione che sia possibile sommare gli effetti delle singole politiche è solitamente realistica, in quanto il fattore considerato è sempre il medesimo e la rilevazione avviene spesso con unità di misura e strumenti simili.

Un livello di aggregazione più complesso si ha invece se si tenta di ottenere un effetto totale, di politica o del Piano complessivo. Operativamente, si tratta di ottenere dei totali di riga (ultima colonna della Tabella 4.2). Il problema principale è che nelle singole colonne si possono trovare tipologie di fattori talmente eterogenei da non ammettere alcun metodo intuitivo per aggregare i singoli valori rilevati.

Tabella 4.2 - Matrice con totali di riga e di colonna (effetti aggregati)

	Effetto 1	Effetto 2	Effetto k	TOTALE
Politica 1						
Politica 2						
.....						
.....						
Politica J						
TOTALE						

L'aggregazione può avvenire in diversi modi, che devono riflettere una scala di valori condivisa ed esplicita

4.2.2. Fasi della valutazione

La valutazione ex ante: supporto al Piano di marketing

La valutazione *ex ante* ha fra i suoi obiettivi la razionalizzazione delle scelte effettuate e l'analisi delle loro possibili conseguenze sulla base delle informazioni note *a priori*. L'utilità della matrice sta quindi innanzitutto nella necessità di esplicitare quali siano i fattori di interesse, e successivamente nel fornire uno strumento per capire se l'implementazione del Piano sia coerente con le aspettative iniziali nel suo legame con tali fattori.

I possibili fattori sono potenzialmente infiniti e strettamente legati alle caratteristiche di ogni singolo Piano strategico. Esistono tuttavia alcune macrocategorie di fattori che sono strutturalmente previste dalla stesura di un Piano, e sono pertanto potenzialmente presenti nella valutazione *ex ante* in qualunque ambito applicativo.

✓ Gli obiettivi generali sono concetti astratti che si possono desumere dalla stesura di un Piano (ad esempio, il miglioramento delle condizioni ambientali di una certa zona). La valutazione in questo caso ha principalmente una funzione di razionalizzazione delle diverse strategie previste dal Piano (poste nelle righe), al fine di individuare se lo sforzo previsto dal Piano verso i differenti obiettivi sia coerente con le determinazioni iniziali di chi ha proposto l'attuazione del Piano.

✓ Gli indicatori specifici rappresentano un livello di dettaglio superiore, per il quale è possibile esplicitare una determinata unità di misura. Tale matrice ha l'utilità di individuare quali siano le caratteristiche da monitorare nelle fasi successive della valutazione, con la possibilità di esplicitare gli obiettivi direttamente nell'unità di misura dell'indicatore. In questo caso, la matrice diventa il *benchmark* con il quale la valutazione *ex post* dovrà confrontarsi per decidere se la politica abbia avuto l'effetto desiderato.

✓ Gli attori coinvolti rappresentano individui, enti, istituzioni, associazioni, gruppi, imprese, per i quali è previsto un intervento attivo nell'implementazione delle singole politiche. L'uso della matrice dipende dalla tipologia di valori inseriti nelle singole celle, ad esempio con misure del grado di coinvolgimento attivo del singolo attore. Di interesse potrebbero essere aggregazioni sia per riga che per colonna, per vedere rispettivamente quanti siano gli attori coinvolti da ogni politica e quante politiche coinvolgano complessivamente ogni attore.

✓ I destinatari delle politiche, al contrario degli attori, sono coinvolti nel Piano senza avere un ruolo attivo. L'interesse è sul grado di coinvolgimento

legato alle singole politiche ed al Piano nel suo complesso. L'interazione fra attori e destinatari può essere analizzata attraverso l'utilizzo di una matrice "satellite", avente ad esempio attori (riga), destinatari (colonna) singole politiche nelle celle. In questo modo è possibile individuare eventuali percorsi comuni a differenti politiche, che possano essere sfruttati per ottimizzare l'attuazione del Piano.

✓ La matrice dei costi attesi può potenzialmente contenere tutta la componente contabile del Piano. In una logica di valutazione ex ante questa può pertanto comprendere, al desiderato livello di dettaglio, bilanci preventivi, *budget*, ecc. Come per le matrici precedenti, l'utilizzo vale sia come verifica rispetto alle aspettative iniziali che come *benchmark* per le successive fasi della valutazione.

I valori da registrare nelle singole celle dipendono strettamente dai fattori coinvolti e dall'utilizzo previsto per ogni singola sottomatrice. Ad esempio, attraverso l'utilizzo di simboli grafici, l'analisi dell'"impatto visivo" rappresenta già un utilizzo efficace della matrice, con interpretazioni molto differenti della struttura del Piano nel caso si osservi una distribuzione uniforme delle celle o invece si sia in presenza di "nuvole" di punti in specifiche zone della matrice.

Ad esempio, nella matrice degli obiettivi una concentrazione dei punti in sottomatrici è indice di una suddivisione gerarchica delle singole politiche, con gruppi di esse rivolti a specifici obiettivi.

Se invece si è in grado di esprimere una valutazione *a priori* in una specifica unità di misura, il tipo di analisi possibile è più flessibile. Si noti inoltre che la somiglianza di una matrice espressa in forma quantitativa, con quelle utilizzate nelle successive fasi della valutazione, consente di fornire una base per la determinazione di un *benchmark* con il quale confrontarsi.

La valutazione in itinere: monitoraggio

Il successivo livello di valutazione ha lo scopo di monitorare l'andamento delle singole politiche rispetto a quanto previsto *a priori*. Non ci si chiede ancora se il Piano abbia raggiunto i suoi obiettivi, ma solamente come stia funzionando. Anche in questo caso, la matrice per la valutazione in itinere ha l'obiettivo di razionalizzare le informazioni e raccoglierle in un unico strumento.

✓ Una registrazione della fase di attuazione di ogni singola politica è fondamentale. In un Piano strategico complesso si sovrappongono infatti politiche che attraversano fasi attuative differenti sia per costruzione, in quanto prevedono tempi di realizzazione differenti, sia per momento di attivazione effettiva della politica. È probabile che un Piano strategico preveda fra le sue politiche iniziative in fase avanzata di svolgimento, mentre altre sono semplicemente dichiarazioni di intenti per azioni in fase di progettazione iniziale. È pertanto fondamentale tener conto di quale sia la reale fase in cui si trova ogni singola politica, in quanto il tipo di informazioni rilevabili su essa, ed il conseguente utilizzo in fase valutativa, ne sono pesantemente influenzati.

✓ Altri fattori di interesse, quali costi effettivi, attori coinvolti e destinatari raggiunti, sono la diretta conseguenza della valutazione ex ante, rilevando quali siano i costi effettivi rispetto a quelli attesi, quali attori siano stati coinvolti e quali destinatari raggiunti rispetto a quelli ipotizzati. Un confronto fra quanto atteso e quanto osservato fornisce un importante controllo sul modo in cui il processo sta evolvendo, consentendo anche correzioni in caso di palesi discordanze.

✓ È infine importante che si possano registrare gli effetti inattesi delle singole politiche o del Piano nel suo complesso, inseriti in colonne aggiuntive rispetto a quanto previsto dalla matrice ex ante. L'individuazione di tali fattori può

portare ad una riconsiderazione del modo di valutare complessivamente il Piano, ad esempio cambiando le gerarchie fra obiettivi.

La valutazione ex post: gli effetti osservati

Uno degli obiettivi principali di un processo di valutazione è determinare, al termine dell'attuazione di un Piano strategico, quali fattori siano stati in qualche modo chiamati in gioco dal Piano stesso, quali abbiano subito mutamenti, quali abbiano avuto dal Piano un impulso a mettersi in moto.

✓ Innanzitutto, è fondamentale il monitoraggio di quali fra le politiche previste da un Piano siano state effettivamente portate a termine, in quanto una politica prevista ma non attuata non può ovviamente avere gli effetti attesi.

✓ Allo stesso modo, si possono portare a consuntivo le informazioni provenienti dalla valutazione in itinere sui fattori coinvolti dal Piano e dalle singole politiche: dai costi, al coinvolgimento di attori e destinatari, alla registrazione di effetti attesi ed inattesi sul sistema. Caratteristica fondamentale di questa matrice è però la limitazione ad una registrazione di fatti o numeri in qualche modo legati alla realizzazione del Piano.

✓ L'attenzione alla realizzazione degli obiettivi per cui il Piano è stato progettato, che coinvolge la valutazione di impatto in senso proprio, è fondamentale sia dal punto di vista sostanziale che metodologico ed è pertanto trattata separatamente nella Sezione successiva.

La valutazione di impatto: i risultati del Piano

Lo scopo finale della valutazione di un Piano non dovrebbe essere solamente rendicontare se il Piano di marketing ha funzionato come doveva, ma verificare se ha prodotto i risultati per cui il Piano stesso era stato inizialmente progettato. Dalle fasi precedenti si dovrebbe disporre di informazioni sia su obiettivi del Piano, e indicatori che li rappresentino compiutamente (ex ante), che su quali fra le politiche previste per raggiungerli siano state portate compiutamente a termine (in itinere ed ex post).

Diventa fondamentale stimare gli effetti (nel senso strettamente causale del termine) di ogni singola politica su ogni singolo indicatore. La prima parte della matrice in Tabella 4.3 raccoglie tutti gli effetti del Piano e li classifica rispetto alla politica che li ha provocati ed all'indicatore cui competono. La valutazione dell'impatto del Piano è volta a definire, e possibilmente stimare, il "valore" delle singole celle della matrice.

Tabella 4.3 – Matrice degli effetti osservati sugli indicatori prescelti

	Indicatore 1	Indicatore 2	Indicatore K
Politica 1				
Politica 2				
.....				
Politica J				
Totale effetti del Piano				
Trend				
Congiuntura economica				
Politiche esterne al Piano				
Errori di misura				
Altri eventi esogeni				
Totale effetti esogeni				
Totale effetti osservati				

Vi sono però eventi esogeni che possono influenzare gli obiettivi del Piano, e lo farebbero indipendentemente dalla presenza delle politiche del Piano stesso. La seconda parte della Tabella 4.3 riassume gli effetti di alcune cause esogene generali. Ad esempio, l'andamento nel tempo di un certo indicatore potrebbe essere legato, indipendentemente dal Piano, ad un dato *trend* o alla congiuntura economica. Inoltre, è probabile che alcuni degli obiettivi del Piano siano comuni a politiche esterne al Piano stesso, che se efficaci portano a modificazioni degli obiettivi non imputabili alla valutazione in oggetto. Infine, errori di misura per gli indicatori prescelti possono essere la causa di effetti apparenti del Piano.

L'ultima riga della Tabella 4.3 introduce infine il totale degli effetti osservati per i singoli indicatori. Nonostante sia concettualmente possibile distinguere le singole cause, si osserva solitamente solo l'eventuale variazione negli indicatori prescelti, ed è a partire da questi che spesso si analizzano i risultati di un Piano.

Solo raramente si è invece in grado di scomporre tale totale nei singoli effetti di interesse. La stima delle singole celle di una matrice, o di loro aggregazioni a diversi livelli, è una delle fasi più complesse dal punto di vista metodologico.

4.2.3. Criteri per la selezione degli indicatori per un Piano di marketing turistico

Un'attenta valutazione delle politiche previste dal Piano consente di esplicitare gli obiettivi in modo specifico e dettagliato, fino ad arrivare alla definizione di una serie di indicatori misurabili, che devono presentare alcune caratteristiche fondamentali.

✓ Misurabilità: la definizione dell'indicatore deve essere univocamente determinata, in termini di a) variabile rilevata, b) popolazione di riferimento, c) strumento di rilevazione, d) unità di misura. Inoltre, l'indicatore deve essere effettivamente rilevabile nello specifico contesto attuativo del Piano, in termini di fonti disponibili e/o di possibilità di utilizzare strumenti di rilevazione *ad hoc*. Deve infine fornire dati alla cadenza temporale desiderata e per un periodo di tempo adeguato.

✓ Talvolta un obiettivo può essere direttamente espresso come indicatore misurabile. In gran parte dei casi, tuttavia, si dispone esclusivamente di un obiettivo latente non immediatamente misurabile. È quindi necessario ricorrere ad indicatori fallibili ed è intuitivo che vi debba essere almeno un indicatore per ogni obiettivo ritenuto di interesse. È inoltre fondamentale che vi sia una forte correlazione fra obiettivo ed indicatori, nel senso che l'aumento (o la diminuzione) di un certo indicatore possa essere correttamente interpretato come miglioramento dell'obiettivo latente cui questo è legato.

✓ La valutazione accurata di un Piano dovrebbe disporre di un notevole numero di indicatori, che siano rappresentativi delle innumerevoli sfaccettature della visione complessiva e degli obiettivi concreti esplicitati nel Piano. Nella pratica, si è quasi sempre costretti a restringere il numero di indicatori, con scelte imposte dalla mancanza di informazioni adeguate o da criteri di divulgabilità e parsimonia. In questo caso, è necessario evitare indicatori ridondanti, variabili apparentemente differenti che in realtà misurano approssimativamente lo stesso fenomeno. Questo si traduce nella ricerca di indicatori poco correlati fra loro.

✓ Nella valutazione di impatto quello che si vuole misurare non è lo stato di un indicatore, ma la sua variazione causata dal Piano. Vanno quindi scartati tutti gli indicatori che non variano nel tempo (ad esempio la posizione

geografica), o le cui variazioni non possono essere associate in alcun modo alle azioni previste dal Piano (ad esempio la situazione meteorologica). Inoltre, è necessario che ci si possa attendere un impatto significativo del Piano sull'indicatore scelto, sia da un punto di vista statistico che sostanziale.

✓ Un ultimo criterio, ma non meno importante, riconduce all'obiettivo principale di diffusione dei risultati. Criteri di scelta sono fra gli altri la semplicità e comprensibilità degli indicatori, la condivisione nella comunità della validità degli indicatori scelti, la parsimonia nel numero di indicatori.

APPENDICE 4.1

Il marketing tra interno ed esterno, tra attrattività e valore

La concorrenza tra unità e Sistemi territoriali, crescente in funzione del progressivo indebolirsi delle frontiere amministrative tra i diversi paesi, ha suggerito ad alcuni autori di utilizzare le categorie proprie dell'analisi economica per illustrare i tratti caratteristici delle attuali dinamiche territoriali.

Alla base di queste riflessioni vi è la nozione di "vantaggio competitivo", che implica una visione sostanzialmente dinamica della concorrenza tra entità economiche (nel nostro caso, città e regioni). Ciò equivale a dire che i fattori di successo o di insuccesso non risiedono tanto nelle grandezze strutturali che contraddistinguono le entità economiche, quanto nei potenziali che queste sono in grado di dispiegare sotto la "pressione continua di forze che variano nel tempo".

Tuttavia, asserita una volta per tutte l'accezione dinamica del processo competitivo tra Sistemi territoriali, e quindi la pertinenza del concetto di vantaggio competitivo (invece delle tradizionali analisi fondate sulla teoria dei costi comparati), le strade che si aprono alla ricerca sono più d'una.

Da un lato, infatti, città e regioni possono essere considerate come Sistemi macroeconomici di dimensione ridotta ed essere dunque studiate attraverso i modelli forniti dall'economia internazionale; oppure si possono vagliare gli effetti di politiche regionali di sostegno a determinati settori produttivi sulla posizione competitiva della città o della regione; o, infine, valutare le conseguenze derivanti dall'integrazione economica in istituzioni sovranazionali, nelle quali taluni strumenti di regolamentazione e di politica industriale passino dai singoli stati ad organismi comunitari, "regionalizzando" le entità nazionali.

Dall'altro, è la teoria dell'organizzazione aziendale a fornire, all'economista urbano e regionale come al *planner*, utili strumenti di natura analitica. L'ipotesi di una trasponibilità delle categorie della teoria microeconomica nell'analisi delle attuali dinamiche competitive tra i territori ha già dato luogo a contributi stimolanti, ancorché parziali: nel quadro della stessa analogia città-impresa, il marketing finisce evidentemente coll'assumere quel ruolo di assoluta rilevanza, influenzando anche sull'impostazione degli indirizzi di pianificazione strategica.

Gli indirizzi dell'azione di marketing territoriale avendo come obiettivi lo stimolo di processi in grado di migliorare la posizione relativa dei territori sul mercato in relazione a specifiche attività, come lo sviluppo turistico, non si devono ridurre alla mera ricerca competitiva di investitori da parte di autorità locali in difficoltà

finanziarie, perché si rivelerebbe un gioco a somma zero per la regione od il paese nel suo complesso.

Il circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore

Le entità territoriali, in situazione di ipercompetizione, ossia di crescente competitività con altri territori (ovvero all'esterno), si trovano a dover interagire, al loro interno, con un variegato insieme di "pubblici" di riferimento, dai cittadini ai residenti alle imprese da attrarre, dai potenziali investitori ai turisti. La competitività e l'attrattività esterna sono funzione anche della capacità di generare soddisfazione all'interno.

Il marketing del territorio si muove pertanto tra esterno e interno, tra attrattività e valore.

Al fine di individuare chiaramente i "pubblici" del marketing territoriale, si rende necessario uno sforzo di classificazione del variegato insieme di soggettività che si rapportano al territorio.

Pertanto, utilizzando come criterio di classificazione il differente obiettivo che guida le relazioni che si instaurano tra territorio e pubblici, si possono distinguere coloro che sono portatori, nei confronti del territorio, di interessi rilevanti e che possono essere definiti *turisti interni*, da coloro che sono viceversa definibili *turisti esterni* e da coloro che, infine, sono amministratori del territorio o *policy maker*.

La relazione che unisce il territorio ai turisti esterni è identificabile nell'**attrazione**, nel senso che le politiche poste in essere dal territorio nei confronti di tali pubblici sono volte a richiamare all'interno del territorio stesso i possibili segmenti di turisti.

La relazione che unisce il territorio ai turisti interni è identificabile nella **soddisfazione**, nel senso che le politiche, poste in essere dal territorio nei confronti di tali pubblici, mirano a generare e incrementare la soddisfazione dei pubblici interni, cioè dei residenti nel territorio e degli attori coinvolti nel processo di pianificazione strategica territoriale.

Esiste a evidenza, una circolarità tra soddisfazione dei turisti interni e attrattività del territorio nei confronti dei turisti esterni, circolarità che si dovrebbe tradurre in un continuo incremento di valore del territorio stesso.

Infatti, quanto più il territorio è attrattivo, tanto più interessa le differenti categorie di pubblici di riferimento, aumentando per questa via la soddisfazione turisti esterni e assumendo maggior valore nei loro confronti. Tale incremento di valore dovrebbe indurre l'attrattività, alimentando in questo modo una continua circolarità del rapporto soddisfazione-attrattività-valore.

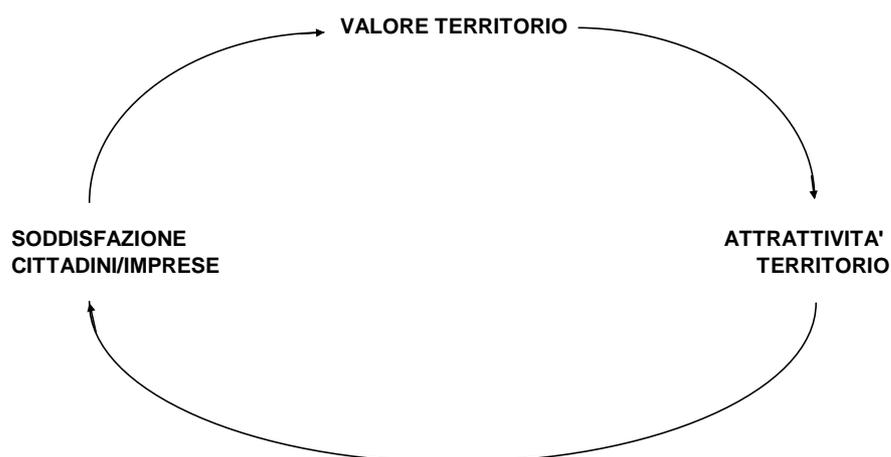
Il possibile circuito virtuoso soddisfazione-attrattività-valore è rappresentato nella Figura 4.11.

Riflettendo più a fondo, è possibile osservare come in realtà, all'interno del modello descritto, rientri anche il ruolo dei *policy maker*. Pur non ricevendo benefici derivanti dalla soddisfazione di interessi specifici, i *policy maker* dovrebbero essere comunque orientati alla generazione di soddisfazione e all'incremento del grado di attrattività del territorio in virtù del mandato a essa conferito.

In una prospettiva che richiama il ruolo del *management* come agente all'interno dell'area in cui si svolge la produzione turistica, se la gestione è condotta negli interessi dei turisti interni rilevanti (generando soddisfazione e incrementando il valore del territorio per questi ultimi), i *policy maker* ricevono consenso, principalmente sotto forma di voti da parte dei residenti e di maggiori imposte da parte delle imprese (sui maggiori profitti ottenuti grazie ai vantaggi

competitivi che originano da quelli localizzativi e dalle economie esterne). Del pari, se l'attrattività del territorio aumenta, affluiscono nuova ricchezza e nuovo valore sociale, così come cresce il livello di soddisfazione, economica e non, dei turisti interni. Ciò si traduce in ulteriore consenso e in ulteriori entrate, innescando una spirale virtuosa tipica della circolarità soddisfazione-attrattività-valore.

Figura 4.11 - Il circolo virtuoso soddisfazione, attrattività, valore.



Se la gestione è, viceversa, distruttrice di valore, i residenti non forniranno più il loro consenso attraverso il voto, mentre le imprese, ottenendo minori profitti, non contribuiranno positivamente al bilancio dell'amministrazione. Parallelamente, se la gestione non è volta all'incremento dell'attrattività del territorio, non vi saranno flussi positivi e crescenti di turismo. Anzi, i residenti potranno addirittura prendere in considerazione la possibilità di cercare un'altra area territoriale e le imprese eventualmente adotteranno scelte di sede differenti. Tutto ciò potrebbe significare la rottura della circolarità soddisfazione-attrattività-valore e l'innescare di una pericolosa spirale viziosa.

La circolarità tra marketing esterno e marketing interno: le implicazioni manageriali

Concentrandosi sul modello della circolarità soddisfazione-attrattività-valore, emergono interessanti implicazioni manageriali in merito al tipo di marketing strategico che ciascun territorio potrebbe adottare. Un'entità territoriale che volesse sviluppare un'attività di marketing strategico, così come un'impresa dovrebbe attentamente scegliere:

- ✓ a quale dei due pubblici individuati precedentemente –interno ed esterno– riferirsi;
- ✓ quale obiettivo di marketing adottare.

Esistono, pertanto, due possibili tipologie di strategie di marketing per un'entità territoriale:

- il **marketing strategico esterno**, rivolto ai clienti esterni di un territorio, con l'obiettivo dell'attrazione e della generazione della fiducia esterna;

➤ il **marketing strategico interno**, rivolto ai clienti interni di un territorio, con l'obiettivo della valorizzazione dell'esistente e della soddisfazione e fiducia interna.

Dalle relazioni di scambio che un territorio pone in essere con i suoi turisti evidentemente originano soddisfazione o insoddisfazione.

Nel caso di relazioni di scambio soddisfacenti, queste sono alla radice della creazione della risorsa fiduciaria, sia nei confronti dei pubblici interni che di quelli esterni; elemento di particolare rilevanza per l'attivazione di un circolo virtuoso soddisfazione-fiducia-attrattività-valore.

Dalle relazioni fiduciarie che emergono dai processi di scambio tra territorio e turisti si alimentano, a evidenza, risorse di conoscenza fondamentali per guidare le strategie di marketing del territorio, in particolar modo verso l'incremento della soddisfazione e della fiducia interna (con opportune strategie di marketing interno) e verso l'esterno (tipicamente con strategie mirate di marketing esterno).

La circolarità esistente tra marketing esterno e marketing interno, è rappresentata nella Figura 4.12.

Figura 4.12 - Le relazioni tra marketing interno ed esterno



Le circolarità rappresentate, ancora in analogia con l'economia d'impresa, sembrano possedere meccanismi virtuosi di reciproca alimentazione della fiducia e della conoscenza. Una rappresentazione più ampia dei complessi legami tra soddisfazione interna e attrattività esterna, e delle rispettive interrelazioni, è illustrata nella Figura 4.13.

In termini di implicazioni manageriali, considerando la circolarità virtuosa esistente tra attrattività, soddisfazione e valore e lo stretto legame esistente tra marketing territoriale interno ed esterno, si pone un problema di *management* strategico del territorio in una prospettiva *resource based*, che richiama la logica del *Resource Based Management* all'interno delle imprese. La criticità della gestione strategica delle risorse consiste nel fatto che essa non si concentra sullo sfruttamento al meglio delle risorse esistenti –obiettivo assolutamente tradizionale- ma piuttosto sul management delle risorse, volto alla ricerca delle migliori opportunità per difendere, sviluppare e accrescere tale patrimonio.

CAPITOLO QUINTO

Distretti Turistici

PREMESSA

La nuova Legge quadro sul turismo (L.n° 135 del 2001) crea una rilevante opportunità per le Regioni in particolare riguardo l'identificazione di Sistemi Turistici Locali (STL).

La creazione di questo nuovo ambito di interesse va ricondotta non solo alla maggiore rilevanza attribuita alle realtà locali, ma anche alla più ampia interpretazione della parola "Sistema" cui si attribuisce, in questo caso, la capacità di rendere potenzialmente più forte e integrata la connotazione turistica delle aree territoriali.

I STL sono definiti come Comuni o aggregazioni di Comuni che, in sostanza, presentano le stesse attitudini e gli stessi obiettivi di dedica al settore turistico, mettendo quindi nel massimo rilievo gli aspetti intenzionali. La novità di una strutturazione del territorio nazionale in Sistemi deriva dalla necessità di creare percorsi comuni di sviluppo per aree che presentino stesse caratteristiche e criticità, in una volontà comune di evoluzione.

Ma una innovazione del Sistema è anche la responsabilità; responsabilità di individuare, nel modo più consono allo sviluppo, zone passibili di divenire Sistemi, che per definizione si sviluppano per una compresenza ed una azione coordinata di soggetti sia a monte, nell'identificazione e nella programmazione, sia a valle, nell'offerta turistica e nel corretto funzionamento delle mansioni complementari.

Quindi, la capacità competitiva di un Sistema turistico deriva dalla capacità di offrire al proprio ospite non solo i più classici attrattori turistici, ma un coordinamento efficace tra prodotto turistico e servizi accessori.

In quest'ottica, tutto il territorio deve essere orientato alle 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 e l'offerta turistica.

La "corsia preferenziale" creata con il nuovo strumento legislativo, anche al fine di polarizzare gli investimenti pubblici, porta a ripensare alla necessità di definire un disegno unico e condiviso di sviluppo.

Le novità attribuibili alla nuova normativa seguono senz'altro la scia delle riforme che stanno attraversando tutto il sistema istituzionale nazionale:

◆ una **sussidiarietà orizzontale** per la realizzazione di programmi comuni tra soggetti operanti in campi diversi: dalle Istituzioni alle associazioni di categoria, dall'imprenditoria ad una parte della società civile, tutti sono chiamati a collaborare per il successo di un settore, che, forse più di altri, non viene giudicato come singolo, ma come prodotto globale, inserito quindi nella realtà che lo ospita;

◆ la **presenza di un unico soggetto**, la Regione, capace di coordinare e gestire le risorse disponibili e di posizionarsi, in modo più o meno attivo a seconda delle necessità, all'interno di una strategia di sviluppo territoriale. Questa novità relativa alle Amministrazioni regionali si inserisce in un percorso in atto di decentramento statale e, di conseguenza, di più generale autonomia e responsabilità;

◆ una **compresenza equilibrata tra intervento pubblico**, nella programmazione, e **imprenditorialità privata**, nella creazione di impresa, componenti essenziali per la nascita di un Sistema Locale.

In questo senso, la nascita dei Sistemi Territoriali Locali si inserisce nella nuova fase di programmazione a rilevanza territoriale che si è concretizzata negli ultimi anni in diversi strumenti operativi (patti territoriali, contratti di area, contratti di programma) finalizzati a responsabilizzare gli attori locali della promozione dello sviluppo del territorio.

Pertanto, guardando la Legge n°135 del 2001 con la prospettiva della programmazione regionale, essa permette la pianificazione sistematica dello sviluppo delle diverse aree.

L'identificazione di indicazioni "operative" atte alla valorizzazione delle potenzialità dei territori, parte dalla valutazione del "peso" del turismo come risorsa territoriale prima economica, poi di sviluppo potenziale delle singole realtà.

La possibilità di identificare diversi livelli di evoluzione dei Sistemi Locali può risultare uno strumento diagnostico utile alle Regioni per sostenere, in modo selettivo e mirato, il proprio territorio.

In sintesi, la volontà di valorizzare il territorio punta a superare comportamenti estremi, ma assolutamente tipici, come:

- ✚ incanalare energie solo dove c'è già turismo;
- ✚ destinare risorse dove non vi sono condizioni minime per il turismo.

Questi atteggiamenti, propri di contesti carenti quanto a programmazione, e quindi troppo sensibili alle diverse spinte localistiche, possono venire corretti da una classificazione dei territori e delle relative esigenze a seconda dello stadio di sviluppo già raggiunto.

Nella consapevolezza delle innovazioni introdotte dalla Legge quadro, la presente ricerca è tesa a:

1. identificare i diversi livelli di S.T.L. iscritti nel quadro della riforma regionale di settore;
2. definire un metodo per l'identificazione dei Distretti Turistici;
3. applicare la metodologia di identificazione dei Distretti Turistici alla Provincia di Napoli e definire un Piano di marketing territoriale per uno specifico Distretto;
4. fornire indicazioni "operative" per la valorizzazione delle potenzialità dei territori attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici (esempio: il Distretto Turistico-culturale dei Campi Flegrei "[I tesori di Miseno](#)").

5.1 LA LEGISLAZIONE DELLE REGIONI E I SISTEMI TURISTICI LOCALI

5.1.1 I Sistemi Turistici Locali nel quadro della riforma del settore

Tra gli aspetti più interessanti ed innovativi della riforma della legislazione nazionale del turismo, operata dalla Legge 29 marzo 2001, n° 135, figura l'introduzione di un nuovo modello organizzativo dell'offerta turistica, il Sistema Turistico Locale (art. 5).

Il S.T.L. si può definire come un *sistema di offerta territorialmente circoscritto, coincidente con un'area ad alta densità di risorse culturali e ambientali e caratterizzato da un elevato livello di articolazione, qualità e integrazione dei servizi, turistici e culturali, rivolti all'utenza e da un marcato sviluppo delle filiere produttive collegate.*

Circa le modalità di costituzione dei S.T.L., la Legge quadro prevede un'articolazione in tre fasi:

➤ la prima (*indirizzo*), nella quale con decreto del Presidente del Consiglio lo Stato centrale formula principi ed obiettivi relativi "alle azioni dirette allo sviluppo di Sistemi turistici locali" (art.2,c.5), le cosiddette "linee-guida";

➤ la seconda (*promozione*), nella quale i S.T.L. vengono promossi da Enti Locali o da soggetti privati, singoli o associati, attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, le associazioni di categoria, i soggetti pubblici e privati (art.5,c.2);

➤ la terza (*riconoscimento*), nella quale le Regioni provvedono a riconoscere i S.T.L. (art.5,c.3).

Per quanto concerne la concessione dei finanziamenti previsti per i S.T.L., la Legge quadro prevede tre momenti:

➤ la predisposizione, a cura dei soggetti pubblici e privati, singoli o associati, di progetti di sviluppo, finalizzati all'integrazione tra le imprese, alla qualificazione dell'offerta, alla riqualificazione urbana e territoriale, all'innovazione tecnologica, al marketing telematico;

➤ la definizione, ad opera delle Regioni, delle modalità e della misura del finanziamento dei progetti di sviluppo;

➤ l'erogazione, da parte delle Regioni, delle risorse del Fondo di cofinanziamento dell'offerta turistica, finalizzate al miglioramento della qualità dell'offerta turistica, ivi compresa la promozione e lo sviluppo dei S.T.L..

La Legge quadro assegna dunque a Enti locali e soggetti privati, singoli o associati, compiti di promozione dei S.T.L. e di progettazione del loro sviluppo ed alle Regioni un ruolo di indirizzo, programmazione e controllo, essendo chiamate ad accreditare i S.T.L. attraverso un formale riconoscimento, a definire le modalità e la misura del finanziamento dei progetti di sviluppo, a definire i piani di intervento ed a erogare le risorse finanziarie dedicate.

Fin dalla discussione in aula della Legge quadro, da più parti è stata colta l'analogia tra il S.T.L. e il *Distretto industriale* (sistema industriale locale marcato dalla concentrazione di aziende appartenenti ad uno specifico settore produttivo), che dunque è stato indicato come un precedente utile per inquadrare le problematiche connesse ai S.T.L.. La filosofia dei distretti industriali si basava sulla considerazione che la chiave del successo dello sviluppo produttivo risiedesse nella coerenza e nell'omogeneità del sistema produttivo locale; e che aree caratterizzate da un'elevata concentrazione di imprese e da un alto livello di

specializzazione produttiva potessero diventare oggetto di politiche industriali mirate, da realizzarsi attraverso programmi di sviluppo specifici⁶⁷.

In effetti, la filosofia dei Distretti turistici, che ha ispirato la Legge 29 marzo 2001 n° 135, si fonda su considerazioni analoghe: la competitività di una destinazione, se è vero che nasce dall'interazione sinergica fra le risorse turistiche primarie (culturali, ambientali, artificiali), le infrastrutture che ne garantiscono la fruibilità e il sistema delle imprese che erogano servizi di interesse turistico, non può che costruirsi a livello di **Distretto**, mediante la programmazione degli interventi più funzionali al superamento delle disfunzioni del sistema e alla valorizzazione delle vocazioni territoriali.

Il S.T.L. è dunque un **Distretto turistico** che nasce per lo sviluppo e la valorizzazione coordinata delle risorse turistiche locali e che risponde alla necessità di aumentare la competitività turistica di un'area territoriale.

La novità del modello organizzativo proposto si concretizza in due aspetti fondamentali:

- l'esaltazione della dimensione territoriale dell'offerta turistica;
- l'integrazione necessaria fra le diverse componenti del sistema, e in particolare fra gli attori pubblici e privati, non solo nella fase di gestione, ma anche in quella dell'elaborazione progettuale.

In particolare, il S.T.L., così come definito nella Legge quadro, presenta elementi di grande interesse, sotto i seguenti profili:

- non trae la sua legittimità da una mera volontà associativa di enti e soggetti, bensì dai caratteri propri dell'ambito territoriale prescelto;

- non pone l'accento tanto sul livello attuale delle dotazioni turistiche di un territorio, ma sulla capacità di quest'ultimo – anche solo potenziale - di offrire una gamma articolata e integrata di attrattive e di servizi: il riferimento, perciò, non è più solo a contesti turisticamente affermati e con elevata concentrazione di imprese turistiche e di posti letto, ma anche ad aree ricche di risorse e di potenzialità di sviluppo turistico;

- riconosce una notevole importanza ai requisiti di omogeneità e di integrazione, cioè a quegli elementi di coesione e di interconnessione che trasformano un insieme di località in un ambito turisticamente rilevante;

- riconosce che i fattori territoriali (le risorse culturali e ambientali, le produzioni tipiche e l'artigianato tradizionale) sono ragione costitutiva e fondante di un sistema turistico, superando la tradizionale separatezza fra politiche per il turismo e politiche per i beni culturali;

- attribuisce un valore primario alla promozione ed alla programmazione "dal basso", realizzata attraverso la concertazione e la collaborazione pubblico-privata su base territoriale.

La Legge quadro, rispondendo ad un'ottica di delegificazione e di semplificazione, non ha inteso introdurre sul tema una puntuale disciplina, ma piuttosto alcuni principi generali, in grado di favorire processi di organizzazione "dal basso" ispirati ad una logica di integrazione e di cooperazione e finalizzati a superare il limite dell'eccessiva parcellizzazione dell'offerta turistica a livello locale. Ad esempio, non vengono precostituiti vincoli alla dimensione territoriale dei S.T.L., né in termini di ampiezza né di consistenza dell'offerta né di relazione con i confini amministrativi, così come non si danno indicazioni sulla natura

⁶⁷ Negli ultimi tempi peraltro si è proposta un'estensione dello stesso concetto di distretto anche ad altri ambiti, laddove, per un certo territorio, si volessero evidenziare caratteristiche o potenzialità in termini di concentrazione di risorse affini o di specializzazione produttiva ovvero di organizzazione sistemica (si pensi, ad esempio, al "distretto culturale", di recente teorizzazione).

giuridica degli stessi, lasciando intendere che il S.T.L. non debba corrispondere necessariamente ad un soggetto giuridico nuovo. La mancanza di criteri puntualmente definiti *ex ante*, se da alcuni è stata vista come fonte di difficoltà interpretative e conseguentemente operative, da altri è stata colta come un'opportunità, offerta alle Amministrazioni regionali ed alle realtà locali, di configurare modalità aggregative e organizzative adattate alle specifiche esigenze dei contesti territoriali.

Alle difficoltà derivanti dall'assenza di "regole" generali in materia di attivazione dei S.T.L. si sono aggiunti altri eventi che hanno complessivamente determinato un "faticoso" decollo di questo nuovo modello organizzativo.

All'indomani dell'approvazione della Legge 29 marzo 2001 n°135, infatti, si è aperta una stagione di profonda trasformazione del settore e dell'assetto delle competenze fra Stato e Regioni, che ha innescato momenti di vivace dialettica istituzionale, quando non di aspra conflittualità; questa situazione ha avuto come inevitabile conseguenza il tardivo recepimento della normativa nazionale a livello regionale.

Questi i fondamentali momenti di snodo di tale fase, che oggi può dirsi sostanzialmente superata:

➤ la nuova formulazione dell'art.117 Cost. introdotta dalla L.C. n°3 del 2001 ha definitivamente sancito la competenza esclusiva delle Regioni in materia di turismo. Tale riassetto di competenze ha determinato la necessità di ricercare un delicato equilibrio istituzionale fra Stato centrale e Regioni in questo settore. In particolare, alcune Regioni (Piemonte, Lombardia, Liguria e Veneto) hanno ravvisato un conflitto fra la competenza legislativa esclusiva prevista dal nuovo art.117 della Costituzione e l'emanazione di linee-guida in materia, da parte di un organo centrale quale il Presidente del Consiglio dei Ministri, come previsto dalla L n° 135 (art.2,c.4), presentando, nel maggio 2001, ricorso alla Corte Costituzionale;

➤ con D.M. Attività Produttive del 27 giugno 2002, è stata definita la ripartizione del 70% del Fondo di cofinanziamento dell'offerta turistica, previsto dalla Legge 29 marzo 2001 n°135, sulla base di un'intesa raggiunta in Conferenza Unificata;

➤ il decreto del Presidente del Consiglio - di cui all'art.2, c.4 della Legge quadro -cui era demandato il compito di definire "i principi e gli obiettivi per la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico"- è stato approvato, con notevole ritardo, il 13 settembre 2002. Tale D.P.C.M. ha finalmente recepito l'accordo tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome, faticosamente raggiunto al termine di un difficile negoziato. Sebbene a tale decreto fosse attribuito anche il compito di definire principi e obiettivi per le azioni dirette allo sviluppo di S.T.L., il decreto non contiene alcuna norma relativa a questa specifica materia;

➤ a seguito di un serrato confronto fra Stato e Regioni, attorno alle modalità, previste dall'art.6 della Legge quadro, di attribuzione delle risorse relative al 30% del Fondo di cofinanziamento dell'offerta turistica, la legge finanziaria 2003 (L.27 dicembre 2002, n.289, art.30) ha eliminato la procedura a bando, contestata dalle Regioni, ed ha previsto una ripartizione tra le Regioni mediante decreto del Ministro Attività Produttive;

➤ con dispositivo del 23 maggio 2003, la Corte Costituzionale ha dichiarato inammissibili le questioni di legittimità costituzionale sollevate, tramite ricorso, dalle Regioni Piemonte, Lombardia, Liguria e Veneto.

In questo contesto, le Regioni, dal marzo 2001 ad oggi, hanno adottato orientamenti e linee di azione assai diverse fra di loro, in materia di S.T.L., dando luogo ad un panorama nazionale quanto mai variegato e disomogeneo, per quanto attiene le norme, le procedure nonché le concrete attuazioni.

Negli ultimi tempi, si va comunque delineando un orientamento nettamente prevalente, da parte delle Regioni, a riconoscere la validità di questo nuovo strumento organizzatorio ed a convenire sull'opportunità di assegnare ad esso un ruolo ai fini della valorizzazione e dello sviluppo dell'offerta turistica territoriale. Alla luce dell'esclusiva competenza regionale in questa materia, alcune Regioni, numericamente minoritarie come la Toscana, il Piemonte e l'Emilia Romagna, hanno preferito confermare il modello di organizzazione turistica preesistente alla Legge 29 marzo 2001 n°135, altre, come nel caso del Friuli Venezia Giulia e della Lombardia, hanno preferito configurare un nuovo ordinamento del settore turistico, che non include il tema dei S.T.L.

5.1.2. La legislazione regionale e l'art.5 della L n° 135 del 2001

Allo scopo di sondare le ricadute che la Legge quadro sul turismo, con particolare riferimento al tema dei S.T.L., ha avuto nella normativa regionale italiana, è stata effettuata un'indagine aggiornata al 29/08/2005.

Dall'indagine svolta sulla legislazione regionale in materia di S.T.L., emerge un quadro decisamente eterogeneo e articolato.

Volendo provare a schematizzare le differenti situazioni e posizioni, sulla base degli orientamenti manifestati e degli atti fin qui prodotti, nell'analisi che segue le diverse Regioni vengono riunite in gruppi omogenei.

➤ Il primo gruppo individuato riunisce cinque Regioni che non hanno recepito l'art.5 né intendono farlo: **Piemonte, Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia e Toscana.**

1. Piemonte, Emilia Romagna, Toscana

Si tratta delle Regioni che hanno un'organizzazione turistica più evoluta e consolidata, strutturata in ambiti territoriali turisticamente rilevanti o in unioni di prodotto, le quali reputano non necessario produrre nuove Leggi regionali di settore, in molti casi considerando la Legge quadro sostanzialmente superata dalla Riforma del titolo V della Costituzione e/o la propria organizzazione del tutto coerente e compatibile con quanto previsto dalla stessa Legge. Rispetto al problema di come attrezzarsi per poter utilizzare le risorse finanziarie destinate ai S.T.L., le suddette Regioni, ritengono che potranno beneficiare di tali fondi gli ambiti turistici già esistenti. In alcuni casi, emerge la consapevolezza che una qualche forma di regolamentazione dovrà essere introdotta per poter esercitare una funzione di *governance* rispetto ad eventuali aggregazioni "dal basso"

2. Friuli Venezia Giulia

La Regione Friuli Venezia Giulia, pur avendo provveduto di recente ad emanare una nuova Legge di settore, prevede la costituzione di forme di aggregazione pubblico-privata, ma non recepisce l'art.5 della Legge quadro: infatti, non utilizza la denominazione di S.T.L., non introduce il principio della omogeneità e della significatività delle aree, né indica procedure per il riconoscimento regionale. Le forme di aggregazione previste e sostenute dalla Regione sono due: i *Consorzi turistici per la gestione, promozione e commercializzazione del prodotto turistico*, costituiti da soggetti privati, con l'eventuale partecipazione di Enti pubblici, e le *Società d'Area*, società a

prevalente capitale pubblico, con compiti di promozione turistica e gestione di attività economiche turistiche di interesse regionale.

➤ Il secondo gruppo è costituito dalla sola **Regione Lombardia** che, pur avendo emanato una Legge di riforma nel 2004, è orientata a dare un'impostazione "sui generis" al tema dei S.T.L. La Regione, infatti, sembra orientata ad adottare una normativa che consenta di utilizzare le risorse finanziarie destinate ai S.T.L. per finanziare programmi di sviluppo turistico territoriale, promossi "dal basso", però, senza dar luogo a ulteriori zonizzazioni o organismi, ma esaltando la dimensione progettuale delle iniziative. Nella Legge non è volutamente utilizzata la terminologia "Sistemi Turistici Locali", bensì quella di "Sistemi Turistici", anche al fine di non circoscrivere troppo l'ambito territoriale degli stessi. Altra peculiarità della legge in itinere è il ruolo delle Province, alle quali è assegnato il compito di esprimere un parere previo sui progetti presentati alla Regione per il finanziamento.

➤ Un terzo gruppo è composto da quelle Regioni che, pur non avendo ancora recepito l'art.5 della Legge quadro, si dichiarano o si dimostrano orientate a procedere in questa direzione: **Liguria, Campania, Lazio, Abruzzo, Molise, Calabria e Sicilia**

1. Campania

La Regione Campania è orientata a emanare una normativa che recepisca l'art.5 della Legge quadro ma, di intesa con il Ministero per le Attività Produttive, ha scelto di dotarsi, in via previa, di uno studio atto a definire un modello metodologico-operativo da applicare ai fini del riconoscimento dei S.T.L..

2. Lazio, Molise, Calabria e Sicilia

Si tratta di Regioni che hanno allo studio o in discussione nuove Leggi regionali, che recepiscono l'art.5 della Legge quadro, (Lazio e Molise) o che comunque manifestano un orientamento a procedere in questa direzione (Calabria e Sicilia).

➤ In un quarto gruppo si possono riunire due Regioni che hanno già recepito l'art.5 della Legge quadro, ma che devono ancora perfezionare, attraverso un regolamento, la disciplina del settore: **Puglia, Basilicata, Liguria e Abruzzo.**

1. Puglia

La Regione Puglia, pur essendosi attivata tempestivamente, approvando già nel febbraio 2002, una Legge che recepisca in toto i principi della Legge quadro in tema di S.T.L., non ha ancora provveduto ad emanare il regolamento attuativo, a cui è demandato il compito di definire le modalità e la misura dei finanziamenti dei progetti di sviluppo dei S.T.L.; pertanto, una serie di iniziative nate "dal basso" non hanno potuto né godere di utili punti di riferimento normativo in fase di costituzione né ottenere un formale riconoscimento.

2. Basilicata

Nella Legge Finanziaria 2003, la Regione Basilicata ha inserito un articolo dedicato ai S.T.L., demandando ad un regolamento, non ancora emanato, la individuazione delle modalità per la costituzione, il riconoscimento e l'attivazione dei S.T.L. e le modalità di finanziamento dei relativi progetti di sviluppo. L'orientamento della Giunta Regionale è quello di equiparare in futuro ai S.T.L. le cinque "Aree prodotte", individuate dal Piano Turistico Regionale, approvato nel 2001, stante l'analogia di compiti e composizione esistente fra i relativi Comitati d'Area ed i S.T.L.. Aspetti peculiari della normativa lucana sono le finalità dei S.T.L., non circoscritte alla promozione e commercializzazione del prodotto turistico, ma identificate con l'armonizzazione e l'integrazione delle politiche di

sviluppo locale, e l'interazione finanziaria prevista fra il Fondo di cofinanziamento della Legge quadro e la Misura IV.6 del POR Basilicata.

3. Liguria

La Regione Liguria ha emanato nell'agosto 2004 la Legge n°14 che prevede l'istituzione di Sistemi Turistici Locali su iniziativa di soggetti pubblici e privati e nel rispetto di requisiti definiti dagli atti di indirizzo attuativi della programmazione turistica regionale, attinenti a parametri quali il numero, l'ubicazione e la rilevanza del Comuni partecipanti, la consistenza della ricettività ed il numero delle presenze turistiche, la quota di partecipazione del settore privato alle spese di finanziamento.

4. Abruzzo

La Regione Abruzzo, ha recepito l'art. 5 della Legge quadro con Legge del maggio del 2004 n°17 stabilendo l'urgenza di emanare un regolamento attuativo entro 90 gg, ma dopo più di un anno non ha ancora adempiuto a tale scopo.

➤ Dell'ultimo gruppo fanno parte le tre Regioni che hanno già formalmente riconosciuto i S.T.L., sia pure secondo modalità e procedure del tutto disomogenee fra loro: **Marche, Umbria e Veneto**

1. Marche

La Regione Marche, pur non essendosi dotata di una Legge regionale di recepimento della Legge quadro, ha proceduto (con un atto deliberativo di Giunta) all'approvazione delle linee di indirizzo per il riconoscimento dei S.T.L., fin dal marzo 2002. Questa tempestività di azione le ha consentito di guadagnare il primato quale prima Regione italiana ad aver attivato il processo di costituzione dei S.T.L.. Il S.T.L. Misa Esino Frasassi è stato il primo S.T.L. italiano ad ottenere il riconoscimento (25 ottobre 2002). Oggi sono pienamente operativi dieci S.T.L. costruiti "dal basso" e riconosciuti dalla Regione, che includono tutti i comuni marchigiani, ad eccezione di cinque.

2. Umbria

La Regione Umbria ha recepito l'art.5 della Legge quadro con Legge del novembre 2001, dopo circa un anno ha proceduto all'emanazione di un regolamento attuativo, modificato nel luglio 2003, contenente le procedure e le modalità per il riconoscimento dei S.T.L. Oggi sono otto i S.T.L. costituiti su iniziativa di Enti Locali e soggetti privati e già riconosciuti ed operanti.

3. Veneto

La Regione Veneto, nel "Testo Unico delle Leggi regionali in materia di turismo", ha suddiviso il territorio regionale in 14 Ambiti territoriali a offerta turistica omogenea ed ha demandato al Consiglio Regionale, su proposta della Giunta, sentita la Conferenza Regione - Autonomie Locali il riconoscimento dei S.T.L. e l'individuazione dei corrispondenti ambiti territoriali. La Legge prevede, inoltre, che in sede di prima applicazione i S.T.L. debbano coincidere con i suddetti 14 Ambiti e siano gestiti da strutture associate di promozione turistica a composizione pubblico-privata. Il Piano triennale di sviluppo è stato già approvato dalla Giunta e dal Consiglio Regionale, il Piano esecutivo annuale è in via di approvazione ad opera della Giunta Regionale.

➤ L'ultimo gruppo è costituito dalla sola **Regione Sardegna** che, pur avendo definito puntualmente le procedure per la costituzione ed il riconoscimento dei S.T.L., non ha ancora proceduto al loro riconoscimento. La Regione Sardegna ha seguito l'esempio delle Marche, optando per l'emanazione non di una Legge, bensì di una delibera di Giunta, con la quale, nel 2003, ha recepito l'art.5 della Legge quadro e disciplinato le procedure per il riconoscimento dei S.T.L.. La Sardegna declina il tema in maniera originale

prevedendo che vi sia un Sistema Turistico Regionale, una sorta di cabina di regia a livello centrale, ed eventualmente Sub Sistemi Territoriali, in un numero massimo di 8. La promozione dei S.T.L. è affidata agli Enti locali, attraverso partenariati pubblico/privati nell'ambito della programmazione negoziata, e/o a imprese operanti nel settore turistico, singole o associate; l'adesione ad un S.T.L. è esclusiva. Per quanto concerne le procedure, sono da sottolineare: il parere obbligatorio che la Regione dovrà chiedere alla Provincia, che lo dovranno rilasciare con delibera di Giunta, ed il termine per il riconoscimento regionale, fissato entro e non oltre 60 giorni dalla richiesta. Infine, i Sistemi Turistici Interregionali sono intesi come ampliamenti di S.T.L. già formalmente costituiti e riconosciuti. Attualmente risultano in corso di costituzione i Sub Sistemi Territoriali.

5.1.3. Osservazioni conclusive

Il quadro che emerge dall'indagine effettuata e sopra sinteticamente descritto suggerisce alcune riflessioni di carattere generale.

Rispetto ad una fase iniziale, nella quale le Regioni favorevoli o possibiliste nei confronti della istituzione di S.T.L., si contrapponevano Regioni assolutamente contrarie al nuovo assetto proposto dall'art.5, la fase attuale si caratterizza per un diffuso orientamento a regolamentare in qualche modo la materia, anche al solo fine dell'utilizzo dei finanziamenti riservati ai S.T.L..

Si rilevano complessivamente due principali linee di tendenza: se la maggior parte delle Regioni è orientata a prevedere nuove aggregazioni di soggetti, in linea con quanto previsto dall'art.5 della Legge quadro, alcune Regioni preferiscono dare un'impostazione "soft" al problema, o non prevedendo una zonizzazione né una "entizzazione" dei S.T.L., ma esaltandone la dimensione "progettuale" ovvero utilizzando strumenti e soggetti esistenti o già previsti.

In particolare, si rileva una diffusa preoccupazione da parte delle Regioni dotate di un'organizzazione turistica più strutturata e/o consolidata a non smantellare gli organismi e gli ambiti territoriali definiti e attivati prima della Legge 29 marzo 2001 n°135 ai fini della promozione e della commercializzazione dei prodotti turistici e/o della programmazione dello sviluppo turistico locale.

A questo scopo, queste Regioni cercano di armonizzare la situazione pregressa con il nuovo assetto organizzatorio, mettendo a punto soluzioni e formule assai diverse fra loro: forme di organizzazione "leggera", definizione di un regime transitorio nel quale i S.T.L. vengono fatti coincidere con gli organismi già esistenti, identificazione degli ambiti territoriali dei S.T.L. con gli ambiti già individuati per la promozione turistica, ecc..

Tra le Regioni –un'esigua minoranza- che hanno già provveduto o stanno provvedendo a fissare criteri e norme puntuali in materia di procedure per la costituzione ed il riconoscimento di S.T.L., si registrano marcate differenze sotto il profilo dell'articolazione delle competenze fra organo di indirizzo/approvazione/erogazione (Regione) e istituzioni/soggetti locali aderenti (Province, Comuni, operatori, ecc.).

In particolare, emergono punti di contrasto evidenti nell'attribuzione delle competenze all'ente Regione. Mentre infatti le Regioni Umbria, Marche e Puglia attribuiscono alla Regione, coerentemente con quanto previsto dall'art.5 della Legge quadro, il compito esclusivo di riconoscere i S.T.L. (che, ai sensi della Legge 29 marzo 2001 n°135, art.5, c.2, devono essere promossi da Enti locali o

soggetti privati, singoli o associati), nel rispetto di modalità e procedure da essa stessa fissate, la Regione Veneto, nel Testo Unico delle Leggi regionali in materia di turismo, stabilisce che “...La Giunta Regionale riconosce i Sistemi turistici locali ... e individua i corrispondenti ambiti territoriali con proprio atto, sentita la Conferenza permanente Regione Autonomie locali...”(art.16, c.3) e che “...Il Consiglio Regionale approva, su proposta della Giunta Regionale, il programma di sviluppo dei Sistemi turistici locali...”(art.17, c.1). Inoltre, sempre nel T.U. del Veneto, è la Regione che “...coordina, favorisce ed incentiva la nascita e lo sviluppo di una struttura di promozione turistica in forma associata per ogni ambito territoriale...” relativo a ciascun sistema turistico locale (art.7,c.1).

Emerge nella formulazione di atti e provvedimenti regionali più recenti un ruolo specifico per le Province, chiamate a fornire un parere obbligatorio sulla richiesta di riconoscimento avanzata da Enti locali e da soggetti privati associati.

C'è infine da evidenziare come fenomeno generale che, anche nelle Regioni in cui manca una normativa di riferimento, dal territorio cominciano a farsi avanti numerose autonome candidature per l'istituzione di S.T.L., su iniziativa soprattutto di Province e di Comuni.

Naturalmente, in assenza di precisi criteri, relativi a dimensione territoriale, zonizzazione, consistenza dell'offerta e della domanda turistiche, ecc., anche queste iniziative *bottom-up* rivelano un'estrema eterogeneità di approcci e soluzioni.

5.2 METODOLOGIA DI STUDIO PER L'IDENTIFICAZIONE DEI DISTRETTI TURISTICI

Una nuova attenzione verso la valorizzazione del territorio anima ormai da diversi anni il dibattito teorico circa l'influenza di tale componente sui risultati economici delle attività imprenditoriali locali. Questa tendenza, di per sé già particolarmente importante, diventa addirittura cruciale se l'attenzione è orientata sul turismo, ossia un insieme di attività in cui domanda ed offerta interagiscono in funzione di stimoli fortemente condizionati dalla componente territoriale.

In effetti, per chi si appresta ad effettuare studi o a prendere decisioni strategiche nel campo del turismo, è di fondamentale importanza poter disporre di un'ampia gamma di informazioni quantitative e qualitative derivanti dal territorio -o anche georeferite- che descrivano al meglio le caratteristiche dei siti di interesse. Meno evidente e tuttora poco affrontato è il problema della sintesi, tramite opportuni indicatori, del contenuto informativo di questa molteplicità di variabili. Nel dettaglio, l'idea della *georeferenziazione turistica* sottintende un approccio al territorio il più analitico possibile e che si identifica convenzionalmente a livello comunale.

Una prima proposta di sintesi delle informazioni turistiche territoriali deriva dall'indagine campionaria alle frontiere -mirata alla valutazione del turismo internazionale da e verso l'Italia -condotta dall'Ufficio Italiano dei Cambi (UIC). In particolare, in un recente lavoro è stato proposto un *Indice sintetico regionale di attrattività turistica* -per quanto circoscritto alle sole regioni del Mezzogiorno- basato sulla stima delle entrate valutarie in tale area e sulla misurazione del livello di allineamento tra risorse disponibili e risorse effettivamente sfruttate.

E' però nell'ambito di un successivo progetto strategico sul turismo che è stata condotta un'azione articolata mirata espressamente alla georeferenziazione delle

località turistiche del nostro Paese. Il progetto, che prevedeva originariamente la creazione di un *database* turistico georeferenziato di tutti i Comuni italiani, a causa di vincoli di tempo e di risorse è stato successivamente circoscritto alla Regione Veneto, con risultati peraltro incoraggianti. Infatti, la lettura in chiave fortemente territoriale delle informazioni raccolte aveva permesso di assegnare molteplici *profili turistici* (storico-artistico, marino, montano, ecc.) ad ogni singolo Comune osservato, rimuovendo il limitante concetto di prevalenza di una tipologia turistica rispetto ad un'altra, che nel passato ha spesso generato la sottovalutazione delle forme minori di turismo, provocando a livello nazionale un'inevitabile distorsione delle informazioni.

Un'ulteriore tecnica di analisi territoriale, finalizzata alla valutazione della competitività turistica delle Regioni e delle Province italiane, basata su elaborazioni statistiche multivariate di dati ufficiali di fonte ISTAT, è disponibile nel *Decimo Rapporto sul Turismo Italiano*. Nella tredicesima edizione di tale rapporto Cocci e Di Raco (2004) hanno proposto, limitandosi ai contesti regionali, un modello di sintesi di diversi indicatori di competitività, produttività, occupazione turistica, attrattività turistica, indici di impatto sociale ed indici di sviluppo formativo. D'altra parte tale modello, limitandosi ad aggregazioni per media aritmetica semplice di indicatori fortemente intercorrelati e non esaustivi delle effettive peculiarità turistiche locali, ha comportato in diversi casi distorsioni evidenti, risultando più utile come strumento descrittivo a posteriori che come chiave di analisi esplorativa del territorio.

Nella medesima prospettiva del suddetto studio CNR-ISTAT va inquadrato il lavoro condotto sui Comuni della Provincia di Foggia, da cui trae spunto l'approfondimento metodologico proposto in questa sede.

Infatti, l'obiettivo di fondo di questa ricerca è stato quello di individuare una metodologia d'indagine, generalizzabile ai Comuni di qualunque altra Provincia italiana, in grado di valorizzare quantitativamente la *turisticità* non solo dei Comuni situati in aree turisticamente rilevanti ma anche, e sotto certi versi soprattutto, dei *siti turistici minori*.

Per l'applicazione metodologica è risultata necessaria la preventiva progettazione di una base dati, che contenesse le informazioni utili allo scopo prefissato. In particolare, rispetto al citato progetto del CNR, è stato assicurato un maggiore arricchimento sostanziale in termini di quantità e qualità delle variabili raccolte, che ha consentito un trasferimento più agevole in chiave statistico-economica dell'astratto concetto di *turisticità* di un sito.

Riguardo alla scelta delle variabili, l'elemento innovativo introdotto consiste nell'impiego congiunto di variabili tradizionali negli studi di georeferenziazione turistica e di variabili legate, invece, a fenomeni culturali locali, la cui incidenza sull'attrattività turistica ha assunto un ruolo significativo solo a partire dall'inizio degli anni '90.

Nella convinzione che, sebbene di per sé di fondamentale importanza, la sola disponibilità di una base dati integrata non implichi automaticamente una lettura più chiara ed approfondita del potenziale attrattivo di un territorio, in questa ricerca ci si è anche posti l'obiettivo di definire, calcolare ed interpretare opportuni *Indici di turisticità* per ognuno dei Comuni della Provincia analizzata, sulla base di metodologie generalizzabili ad altri contesti territoriali.

5.2.1. Aspetti della turisticità e scelta delle variabili

Attualmente non esiste una definizione univoca di Comune Turistico, così come non si dispone di una lista di variabili da misurare che risulti universalmente accettata come quella effettivamente necessaria per valutare il livello di turisticità comunale. Di conseguenza, manca anche una specifica metodologia in grado di condurre ad un sintetico Indice di Turisticità. Alcuni studi recenti hanno in qualche modo toccato questo tema, senza però fornire indicazioni particolarmente dettagliate e generalizzabili a contesti territoriali di qualsivoglia dimensione e natura.

La definizione di un opportuno Indice Complessivo di Turisticità e la scelta delle variabili rilevanti per individuare e caratterizzare aree turistiche omogenee sono, in sostanza, due aspetti inscindibili di un unico processo logico, ossia la definizione di un modello di attrattività locale basato su una serie di indicatori che consentano di identificare la connotazione turistica dell'area e la sua intensità (alta, media, bassa), anche in relazione al contesto socio-economico del territorio.

Il principio che ha guidato la scelta delle variabili in questa ricerca è stato quello di scomporre a priori il concetto di turisticità nelle sue componenti più importanti, il che ha consentito, prima ancora di raccogliere ed elaborare le informazioni, di poter assegnare ad ogni variabile un ben preciso significato e raggruppare, quindi, in sottoinsiemi omogenei che rappresentino un particolare profilo di analisi dell'attrattività turistica locale.

In altri termini, è stato volutamente capovolto il processo logico, talvolta abusato nel campo dell'analisi statistica multivariata, secondo il quale è soprattutto dopo la fase di raccolta ed elaborazione dei dati che, tramite opportune elaborazioni fattoriali, è possibile reinterpretare a posteriori il significato semantico delle variabili originarie. Questo processo appare parzialmente tautologico e può indurre ad un'eccessiva soggettività sia nella selezione delle variabili, sia nella fase di validazione del modello concettuale di base, talvolta peraltro assente.

Più nel dettaglio, i passi fondamentali per l'implementazione del modello sono stati i seguenti:

1. definizione del concetto di turisticità di un territorio e del modo in cui quest'ultima possa essere calcolata, stratificando preventivamente i vari aspetti;
2. identificazione e raccolta delle variabili utili per delineare il profilo turistico di ogni Comune;
3. quantificazione dell'Indice di Turisticità Complessiva.

A riguardo del primo punto, è opportuno precisare che il generico concetto di turisticità di un dato territorio è stato scomposto ad un primo livello in 3 componenti:

- a. **l'attrattività turistica potenziale**, che rappresenta la dotazione del territorio di tipo strutturale, ambientale, storico-artistico archeologico;
- b. **la disponibilità di posti letto per fini turistici**, che rappresenta una specifica dotazione del territorio, trattata in modo separato rispetto alle altre variabili strutturali, in quanto più direttamente connessa con il turismo;
- c. **l'impatto turistico** effettivo derivato dalla domanda turistica, ovvero dalle presenze registrate, dai visitatori escursionisti transitati, dalla spesa turistica.

Inoltre, ad un secondo livello di disaggregazione concettuale:

- a. L'attrattività turistica è stata, a sua volta, scomposta in 5 sotto-componenti:
 1. territorio ed ambiente;
 2. infrastrutture;
 3. attrattive storiche e naturali;
 4. altre attrattive;
 5. notorietà.
- b. La disponibilità di posti letto per fini turistici non è stata scomposta;
- c. L'impatto turistico, infine, è stata scomposta in 3 sotto-componenti:
 1. profilo economico turistico;
 2. domanda turistica finale;
 3. investimenti turistici.

In sostanza, il generico concetto di "turisticità" è stato suddiviso in 3 componenti, ad un primo livello di disaggregazione, e in complessive 9 sotto-componenti al secondo livello di disaggregazione. Pertanto, gli indicatori cercati sono complessivamente 13.

Riguardo all'identificazione e raccolta di tutte le variabili utili per delineare il profilo turistico di ogni Comune, sono state identificate 32 variabili fondamentali, tutte nidificate nelle precedenti 9 sotto-componenti, così come risulta da quanto riportato nella successiva Figura 5.1.

Sebbene la loro scelta sia stata ispirata da un recente lavoro di Landi⁶⁸, in questo contesto sono state aggiunte nuove variabili ed è stata proposta un'analisi più dettagliata circa il loro significato intrinseco e le modalità di utilizzo.

Delle 32 variabili individuate come concettualmente rilevanti, alcune di esse sono da ritenere semplicemente *descrittive*; queste, sebbene influenzino senza dubbio la scelta della destinazione e dello spostamento, non possono essere preventivamente associate a livelli di attrattività alti o bassi. In particolare, va sottolineato come l'entità e la forma della superficie territoriale tenda, dal punto di vista strettamente geografico, ad assumere una certa influenza sulla fruibilità della stessa; tuttavia, a livello di disaggregazione comunale non sembra che tale parametro, considerato singolarmente, possieda una reale capacità attrattiva (o repulsiva) in termini turistici.

Dunque, un principio essenziale della trattazione è che la definizione di un modello di attrattività locale può prescindere dall'utilizzo dell'intera base dati disponibile, per cui alcune delle variabili effettivamente raccolte potrebbero essere escluse da ulteriori elaborazioni, pur restando utili a fini di documentazione. Sebbene alcune delle variabili elencate non siano disponibili, la loro rilevanza teorica non è sminuita dalla momentanea indisponibilità.

Infine, un ultimo aspetto non banale è rappresentato dalla possibilità di valutare l'insieme delle variabili originarie in termini assoluti o relativi, rapportandole ad indicatori dimensionali come la superficie comunale o la popolazione residente. A fini comparativi l'opzione preferibile sembra essere la seconda, soprattutto per Unità territoriali comunali per le quali la dimensione e la forma del territorio analizzato non sono logicamente relazionabili alla fruibilità turistica dello stesso.

⁶⁸ Landi S. (2003) "I sistemi turistici locali per lo sviluppo di turismo e ospitalità nel Mezzogiorno", rapporto Confindustria – Comitato Mezzogiorno, 50, Roma.

Figura 5.1- Lista delle variabili

TOURIST ATTRACTIVENESS INDEXES (TAI)	TOURIST BED-PLACES INDEX (TBI)	TOURIST IMPACT INDEXES (TII)
<p>1) TERRITORIO ED AMBIENTE (TAI1) ⁶⁹</p> <p>Superficie Piovosità media annua Temperatura media annua Chilometri di costa Tipo di località ed altitudine</p> <p>2) INFRASTRUTTURE (TAI2)</p> <p>Chilometri di strada Distanza dal capoluogo (in minuti) Presenza di stazione ferroviaria (si/no) Presenza di aeroporto (si/no) Presenza di porto Presenza di posti letto in ospedali e punti di pronto soccorso</p> <p>3) ATTRATTORI STORICI E NATURALI (TAI3)</p> <p>Numero di chiese storiche, siti archeologici, musei, siti religiosi, castelli e palazzi storici, biblioteche, santuari, eventi culturali Superficie aree protette (% sul Totale)</p> <p>4) ALTRI ATTRATTORI (TAI4)</p> <p>Eventi religiosi, fiere, mercati, mostre, ecc. ⁷²</p> <p>5) NOTORIETA' (TAI5)</p> <p>Numero di citazioni nelle riviste dei principali tour operator italiani ed esteri e nelle principali guide turistiche internazionali</p>	<p>1) INFRASTRUTTURE TURISTICHE</p> <p>Posti letto in hotel a 4 o 5 stelle Posti letto in altri alloggi collettivi Prezzo medio giornaliero per albergo Posti letto in hotel a 1,2 o 3 stelle Posti letto negli alloggi privati Numero medio di stelle per albergo</p>	<p>1) PROFILO ECONOMICO TURISTICO (TII1)</p> <p>% di addetti sulla popolazione attiva % di addetti in hotel, altri alloggi collettivi, bar, ristoranti, servizi di intrattenimento, agenzie di viaggio e tour operator sul totale degli addetti nel Comune</p> <p>2) DOMANDA TURISTICA (TII2)</p> <p>Pernottamenti in strutture ricettive ufficiali Pernottamenti in alloggi privati Numero di escursionisti in entrata Numero di visitatori di musei e siti archeologici Spesa dei turisti Spesa degli escursionisti Motivo del viaggio e caratteristiche del viaggiatore</p> <p>3) INVESTIMENTI TURISTICI (TII3)</p> <p>Investimenti turistici negli ultimi 3 anni Investimenti approvati attesi nei prossimi 3 anni</p>

5.2.2 Indice complessivo di turisticità

Riguardo alla definizione ed al calcolo dell'Indice Complessivo di Turisticità va preliminarmente ribadito che l'Indice relativo alle sole componenti attrattive del territorio (componente ambientale, storico-artistico e archeologico) misura la turisticità potenziale, mentre l'Indice relativo all'impatto turistico (numero di presenze degli attrattori "star") misura la turisticità effettiva indotta da un sito. Inoltre, l'Indice che si potrebbe ricavare dalla disponibilità dei posti letto rappresenta una particolare variabile strutturale che, in un certo senso, rappresenta un tramite tra la turisticità potenziale e quella effettiva riflettendo la domanda turistica finale emersa negli anni precedenti a quello di analisi.

Per giungere alla definizione dell'Indice complessivo di turisticità è stata utilizzata una procedura statistica multidimensionale chiamata analisi delle componenti principali (APC); essa consente di:

- ◆ realizzare un'economia descrittiva riducendo il numero di variabili necessarie per descrivere il fenomeno turistico;

⁶⁹ Sebbene non incluse in elenco, sarebbero degne d'interesse anche variabili associate alla qualità dell'ambiente come il numero di bandiere blu nelle località costiere (che però sarebbero attribuibili, ovviamente, ai soli Comuni marini) o la quantità di nettezza urbana riciclata (che però non rappresenta di per sé un indicatore strettamente legato al livello di turisticità): Riguardo al tipo di località, si fa riferimento alla segmentazione in località marine, lacuali, montuose, ecc. secondo la usuale classificazione adottata dall'ISTAT.

⁷⁰ Un'ulteriore variabile molto utile, ma non disponibile, è il peso del valore aggiunto generato dal turismo sul valore aggiunto regionale.

⁷¹ Per la qualificazione di questa variabile è stata ritenuta più utile la distanza tra i territori in termini di raggiungibilità temporale e non semplicemente la distanza chilometrica tra gli stessi. Per il computo metrico è stata utilizzata la funzione $media/(media+distanza)$, dove media indica la distanza media in minuti dei 63 Comuni della Provincia del capoluogo. Tale funzione cresce al decrescere della distanza dal Comune di Napoli.

⁷² Includere fiere eno-gastronomiche, manifestazioni sportive-culturali, congressi, campi da golf, piste ciclabili.

- ◆ ricercare le dimensioni fondamentali, i fattori, che determinano l'individuazione di un Sistema turistico locale.

A tal fine, è stato necessario determinare il numero minimo di variabili da utilizzare, e identificare il significato dei fattori estratti.

La determinazione delle componenti principali e dei fattori estratti è stata condotta a partire da una matrice di correlazione. Tale metodo è noto nella letteratura scientifica come R-mode Factor Analysis (Davids J.C., 1986).

Partendo dalla matrice di correlazione fra i dati originali si è pervenuti, attraverso una serie di operazioni di algebra lineare, ad una trasformazione delle variabili di partenza in modo tale da far emergere la struttura e le interrelazioni latenti che caratterizzano l'oggetto di studio.

Individuati in questa maniera i pesi da attribuire a ciascuna variabile si è proceduto al calcolo della media aritmetica ponderata per ciascun Comune e se ne è ricavata una graduatoria decrescente; la prima unità territoriale emersa è stata assunta come "Comune ultra-rappresentativo".

Ciò premesso si è passati alla parte operativa del calcolo dell'indice complessivo di turisticità proposto. Si può definire X_{vi} come il valore X che la variabile attiva v ($v=1,2,\dots,J$) assume nel Comune i ($i=1,2,\dots,n$).

La metodologia utilizzata per calcolare per ogni Comune l'Indice complessivo di turisticità, basata su elaborazioni statistiche multivariate di dati ufficiali di fonte ISTAT contenuti nel *Decimo Rapporto sul Turismo Italiano* (Cocci a e Di Raco), si fonda sui seguenti passi:

1) tutte le variabili x sono preliminarmente standardizzate in modo da essere rese omogenee e confrontabili in termini di valore medio e variabilità. In questo modo saranno disponibili delle nuove variabili standardizzate.

2) poiché un Indice di turisticità, per definizione, deve crescere al crescere dell'attrattività turistica, è preferibile esprimere tutte le variabili in modo che assumano valori crescenti al crescere della componente di attrattività che esse esprimono; quindi, la variabile "distanza dal capoluogo" assume valore zero per il capoluogo e valori negativi man mano che ci allontaniamo da esso.

3) se l'insieme delle variabili attive è partizionato in componenti misurabili, un punteggio "s" (score) per il Comune "i" può essere calcolato nel seguente modo: media aritmetica ponderata dei contributi relativi che le V variabili forniscono con riferimento alle prime componenti principali (metodo PCA) estratte dalle 16 variabili attive originarie, dove i pesi sono dati dalle corrispondenti quote di varianza "spiegata" da tali componenti.

Nel caso di due sole componenti, se a_{iv} e a_{iIV} indicano la v -ma coordinata ($v=1,2,\dots,16$) del primo e del secondo asse fattoriale, mentre λ_1 e λ_2 sono le varianze delle prime 2 componenti principali, il punteggio ottenuto sarà dato dalla formula:

$$S_{CPi} = \left(\lambda_I \sum_{v=1}^V z_{vi} a_{Iv} + \lambda_{II} \sum_{v=1}^V z_{vi} a_{IIv} \right) / (\lambda_I + \lambda_{II}) \quad [1]$$

Se nella formula si pone $V=14$, le 2 sommatorie in parentesi si riducono semplicemente ai valori che il Comune "i" assume in corrispondenza della prima e della seconda componente principale. In effetti, il termine:

$$C C_i = \sum_{v=1}^V z_{vi} a_{Iv} \quad [2]$$

indica la modalità della prima componente principale relativa al Comune *i*-mo, ossia la nuova variabile ottenuta come combinazione lineare delle *V* variabili originarie utilizzando le *V* coordinate del primo asse fattoriale.

4) per poter trattare con valori variabili tra zero ed uno -il che rende più semplice l'interpretazione dei risultati ed eventuali confronti nello spazio e nel tempo- si possono calcolare i punteggi finali *S* per ogni Comune *i* che, con il metodo proposto sarà dato da:

$$S_{Cp_i} = (s_{Cp_i} - s_{Min}) / (s_{Max} - s_{Min}) \quad [3]$$

5) per ogni Comune, avremo un punteggio e quindi la graduatoria dei Comuni più attrattivi in relazione, ovviamente, alle variabili prese in considerazione.

Questa procedura ha il preciso scopo di ottenere una misura quantitativa che consente di identificare il Comune guida, individuato attraverso un *Indice di Sintesi* delle variabili prese in considerazione.

A questo punto appare evidente l'importanza di delineare le altre Unità territoriali che presentano una spiccata identità rispetto a quella individuata nella prima fase.

La procedura statistica idonea al raggiungimento di tale finalità è quella dell'analisi dei gruppi o *cluster analysis*.

L'ipotesi di partenza è quella di immaginare la presenza, tra i Comuni di due raggruppamenti, di cui il primo contraddistinto da una forte omogeneità delle unità territoriali con il Comune ultra-rappresentativo relativamente alle variabili considerate, il secondo invece costituito dai Comuni che possiedono un'analogia con l'area maggiormente dissomigliante al Comune ultra-rappresentativo; la procedura statistica adottata permette di individuare, attraverso una serie di elaborazioni, gli elementi appartenenti al primo ed al secondo gruppo.

Date le peculiarità della presente ricerca risulta abbastanza chiaro che il fattore distanza geografica sia di estrema rilevanza nella spiegazione del fenomeno, ed è per questo motivo che, prima di procedere ulteriormente, si è tenuto conto della contiguità territoriale fra l'area territoriale ultra-rappresentativa e tutti gli altri Comuni individuati con l'analisi dei gruppi.

I risultati che si ottengono dalla *cluster analysis* indicano che nel primo gruppo si aggregano i Comuni che possono essere annoverati come le aree distrettuali di primo livello, ovvero quelle che mostrano una elevatissima concordanza con il profilo del comune ultra-rappresentativo.

A questo punto, attraverso l'individuazione di un secondo raggruppamento di Comuni che presentano un profilo caratterizzante meno accentuato rispetto a quello dell'area "ultra-rappresentativa" è possibile circoscrivere in maniera esaustiva l'area distrettuale, poiché non è da escludere a priori la presenza di realtà territoriali in cui la componente settoriale assume una connotazione più attenuata ma non per questo meno significativa e rilevante.

Il ricorso al calcolo dell'*Indice di Dissimilarità*, consente di ottenere una misura quantitativa idonea a rappresentare il divario in termini di profilo tra i Comuni esclusi dall'analisi dei gruppi ed il Comune ultra-rappresentativo.

Questo Indice assume valori elevati quando vi è una debole concordanza di profilo tra le due unità considerate, e viceversa nel caso contrario; si riporta di seguito la formula utilizzata per ottenere questo Indice dove:

X^*j rappresenta il valore assunto dalla variabile *j*-esima del Comune ultra-rappresentativo;

Y_{ij} rappresenta il valore assunto dalla j -esima variabile dell' i -esimo Comune; e π_i rappresenta la ponderazione relativa alla i -esima variabile.

$$d^2 = \sum_j (X_j^* - Y_{ij})^2 \cdot \pi_i \quad [4]$$

Per selezionare i Comuni che si dovranno aggiungere a quelli precedentemente individuati si procede attraverso la creazione di un Indice della distanza media che consente di valutare contemporaneamente il profilo turistico delle aree territoriali rispetto al Comune ultra-rappresentativo. Tutto questo porterà alla costruzione di una graduatoria decrescente della distribuzione dei valori ottenuti e alla determinazione dei relativi quartili, ovvero suddivisione del *ranking* in quattro parti in modo tale che ogni partizione abbia un numero identico di Comuni.

In ultima analisi, per scegliere quei Comuni che hanno un profilo molto simile a quello dei Comuni emersi nell'aggregazione di primo livello occorre prendere in considerazione quelli appartenenti al primo quartile, ma nulla vieta che per motivi di opportunità si possano aggiungere le unità territoriali del secondo quartile.

Questo iter è in grado di evidenziare una serie di Comuni che appartengono al Distretto prescelto consentendo dunque, la rappresentazione cartografica dell'area.

Realizzata la mappatura delle aree "a forte valenza turistica", è possibile verificare l'estensione ed altre informazioni di natura qualitativa, attraverso l'accertamento della presenza nel Distretto Turistico di attrattori "*Star*", ovvero di poli in grado di catalizzare un numero notevole di turisti.

Tale fase ha anche lo scopo di verificare la qualità dei prodotti turistici immessi nel mercato, le innovazioni che vengono realizzate, gli scambi del *know how*, le esperienze formative messe in atto nella filiera turistica e quindi di acquisire informazioni sulla competitività delle aree individuate.

5.2.3 Conclusioni prospettiche

L'impulso ispiratore del lavoro è derivato dalla necessità di valorizzare la componente territoriale nelle basi di dati statistici connesse al turismo. Sebbene, le terminologie di Sistema statistico georeferenziato o di Sistema informativo sul turismo appartengono ad una fraseologia forse addirittura abusata (soprattutto in citazioni di matrice politico-strategica), non esistono in merito definizioni precise, né progetti specifici che ne abbiano tracciato il profilo e/o tentato l'implementazione metodologica ed operativa.

In tale ottica, implementare la metodologia proposta comporta la risoluzione dei seguenti problemi:

1. selezione delle variabili da considerare;
2. valutazione contestuale della loro rilevanza teorica, della loro effettiva reperibilità, del loro relativo livello di qualità e del loro trattamento in chiave statistica.

Tuttavia, la predisposizione di un modello teorico completo sia per quanto riguarda la scelta delle variabili, sia con riferimento alla metodologia per la loro analisi e sintesi, consente la replicabilità delle elaborazioni nel tempo e nello spazio e la trasferibilità a realtà locali di variegata dimensione (comprensori, distretti del lavoro, aziende di promozione turistica, Province).

Per consentire una migliore comprensione della metodologia proposta, nel Capitolo seguente si è tentata un'applicazione della stessa al contesto della Provincia di Napoli.

CAPITOLO SESTO

Linee guida per il Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”

PREMESSA

L'andamento della domanda turistica in Italia nel 2004 e le previsioni formulate da alcuni istituti di ricerca per il 2006 pongono in evidenza alcune delle tendenze qualitative “globali”. Tra queste, le più evidenti appaiono:

- la crescita del turismo nazionale a scapito del turismo straniero;
- la propensione a scegliere destinazioni alternative alle grandi città d'arte.

Nel 2004 gli alberghi e le strutture complementari operanti in Italia (cfr. Tabella 6.1) hanno registrato **82 milioni e 968 mila arrivi**, per un totale di **336 milioni e 843 presenze**. Rispetto al 2003 gli arrivi sono aumentati dello 0,3% mentre le giornate di presenza sono diminuite del 2,2%.

Tabella 6.1 - Arrivi e presenze di italiani e stranieri negli esercizi ricettivi. Anni 2003–2004 (valori in migliaia e variazioni percentuali)

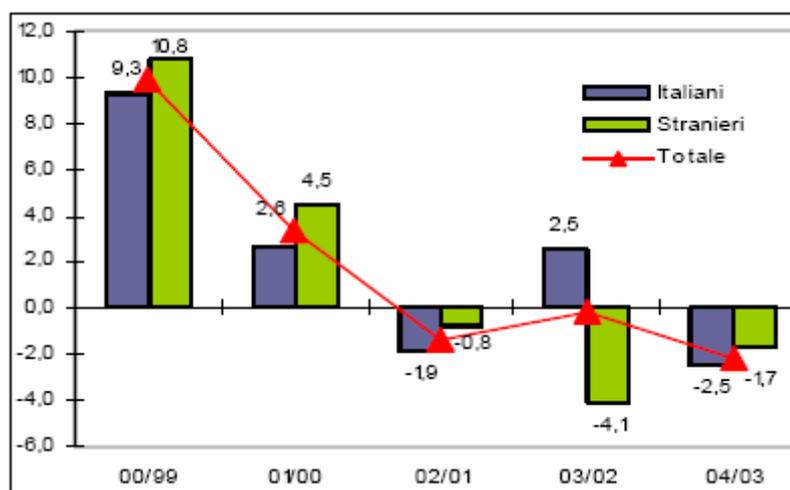
MOVIMENTO CLIENTI		2003		2004	
		Numero	Variaz. % rispetto al 2002	Numero	Variaz. % rispetto al 2003
ITALIANI	Arrivi	47.719	4,5	47.498	-0,5
	Presenze	204.760	2,5	199.618	-2,5
	Perman.media	4,29	-1,8	4,20	-2,1
STRANIERI	Arrivi	35.006	-3,7	35.470	1,3
	Presenze	139.653	-4,1	137.225	-1,7
	Perman.media	3,99	-0,3	3,87	-3
TOTALE	Arrivi	82.725	0,8	82.968	0,3
	Presenze	344.413	-0,2	336.843	-2,2
	Perman.media	4,16	-0,12	4,06	-2,4

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Al calo di queste ultime hanno contribuito entrambe le componenti della domanda turistica: le presenze della componente italiana, dopo essere aumentate del 2,5% nel 2003, hanno segnato nel 2004 un calo di eguale entità (-2,5%); quelle relative alla componente estera, già scese del 4,1% nel 2003, sono

diminuite nel 2004 dell' 1,7% (cfr. Figura 6.1). Il numero degli arrivi delle due componenti ha segnato andamenti differenziati, con un calo dello 0,5% di quella italiana e una crescita dell'1,3% di quella straniera. La permanenza media è diminuita sia per gli italiani (-2,1%), sia per gli stranieri (-3%).

Figura 6.1 - Presenze negli esercizi ricettivi per nazionalità. Anno 2000-2004 (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente)



Fonte: ns Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

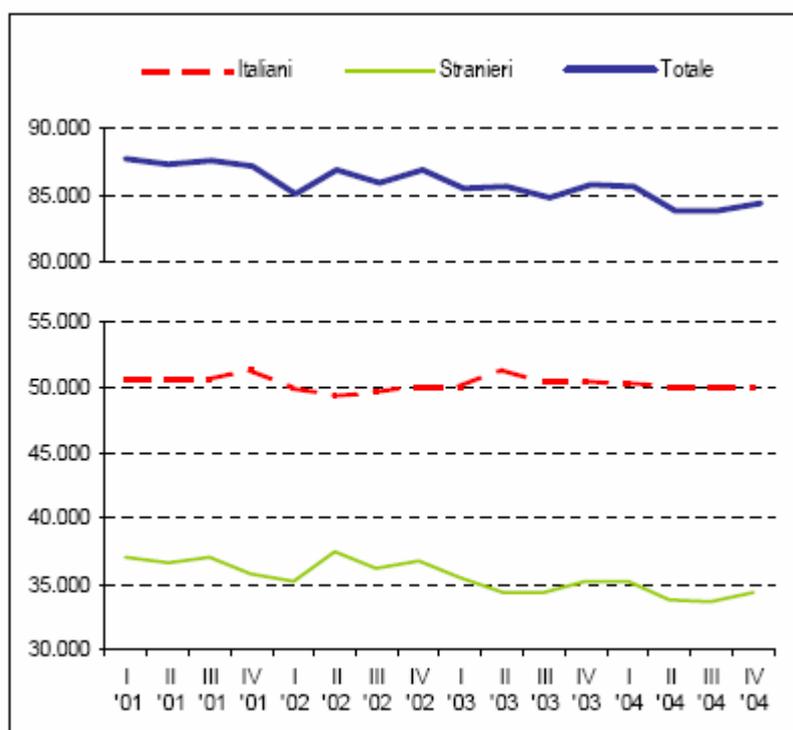
L'esame dei dati trimestrali destagionalizzati indica che la diminuzione delle presenze nella media del 2004 è derivata essenzialmente dai risultati negativi registrati dalla componente italiana nei primi due trimestri e di quella estera nel secondo e nel terzo trimestre (cfr. Figura 6.2).

Sulla base dei dati trimestrali depurati della stagionalità, è possibile affermare che le presenze totali hanno registrato variazioni congiunturali negative nei primi due trimestri (-0,1% nel primo e -2% nel secondo), una stabilità nel terzo, e un recupero nell'ultimo trimestre (+0,7%). Le presenze italiane hanno segnato un calo nei primi due trimestri, un lievissimo recupero nel terzo e sono rimaste invariate nell'ultimo trimestre del 2004. Le presenze straniere, dopo una variazione nulla nel primo trimestre, hanno registrato una marcata diminuzione nei due trimestri centrali dell'anno e una risalita nel quarto (cfr. Tabella 6.2).

Per quel che riguarda l'evoluzione delle presenze per tipo di esercizio ricettivo, nel 2004 emerge un risultato meno sfavorevole per le strutture alberghiere rispetto a quelle complementari: rispetto al 2003 le giornate di presenza sono diminuite dell'1,4% nelle prime e del 3,8% nelle seconde (cfr. Figura 6.3).

Negli esercizi alberghieri la diminuzione delle presenze è stata più ampia per gli italiani (-1,9%) che per la clientela straniera (-0,7%); la relativa permanenza media è diminuita, rispettivamente, dell'1,7% e del 2,4% (cfr. Tabella 6.3). Negli alloggi complementari il calo delle presenze ha assunto intensità analoga per la clientela italiana (-3,7%) e per quella straniera (-3,9%) mentre la permanenza media è diminuita in misura più marcata per gli stranieri.

Figura 6.2 - Presenze negli esercizi ricettivi per nazionalità e trimestre. Anni 2001-2004 (dati destagionalizzati in migliaia)



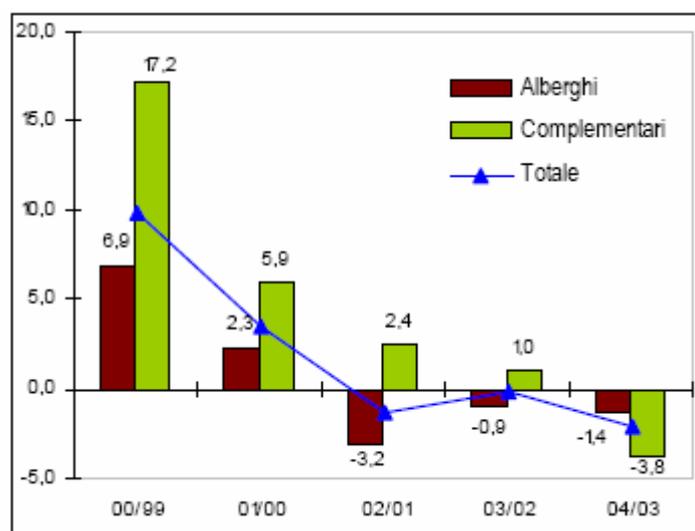
Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Tabella 6.2- Presenze dei clienti negli esercizi ricettivi per trimestre e residenze dei clienti. Anni 2002-2004 (dati destagionalizzati in migliaia e variazioni congiunturali)

PERIODI	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Numero	Variaz. % cong	Numero	Variaz. % cong	Numero	Variaz. % cong
2002						
GENNAIO-MARZO	49.861	-2,9	35.257	-1,4	85.118	-2,3
APRILE-GIUGNO	49.404	-0,9	37.503	6,4	86.907	2,1
LUGLIO-SETTEMBRE	49.670	0,5	36.281	-3,3	85.951	-1,1
OTTOBRE-DICEMBRE	50.064	0,8	36.822	1,5	86.886	1,1
2003						
GENNAIO-MARZO	50.002	0,1	35.476	-3,7	85.478	-1,6
APRILE-GIUGNO	51.264	2,5	34.351	-3,2	85.615	0,2
LUGLIO-SETTEMBRE	50.412	-1,7	34.426	0,2	84.838	-0,9
OTTOBRE-DICEMBRE	50.495	0,2	35.230	2,3	85.725	1,0
2004						
GENNAIO-MARZO	50.398	-0,2	35.224	0	85.622	-0,1
APRILE-GIUGNO	50.045	-0,7	33.826	-4	83.871	-2,0
LUGLIO-SETTEMBRE	50.110	0,1	33.733	-0,3	83.843	0,0
OTTOBRE-DICEMBRE	50.107	0	34.311	1,7	84.417	0,7

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Figura 6.3 - Presenze negli esercizi ricettivi per tipo di esercizio. Anni 2000-2004 (variazioni percentuali rispetto all'anno precedente)



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

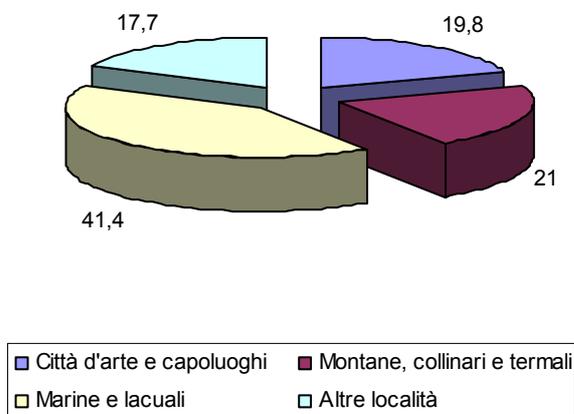
Tabella 6.3 - Arrivi e presenze negli esercizi alberghieri e complementari. Anni 2003-2004 (valori in migliaia e variazioni percentuali)

MOVIMENTO CLIENTI	ITALIANI			STRANIERI			TOTALE		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
2003									
ALBERGHI	39.156	135.217	3,45	28.174	93.934	3,33	67.330	229.151	3,4
VARIAZ. % RISPETTO AL 2002	3,0	1,4	-1,70	-4,0	-4,0	0,00	0,0	-1,0	-0,90
COMPLEMENTARI	8.563	69.543	8,12	6.832	45.719	6,69	15.395	115.262	7,49
VARIAZ. % RISPETTO AL 2002	11,7	4,7	-6,20	-2,6	-4,2	-1,60	4,9	1,0	-3,60
2004									
ALBERGHI	39.154	132.638	3,39	28.703	93.281	3,25	67.857	225.919	3,33
VARIAZ. % RISPETTO AL 2002	0	-1,9	-1,7	1,9	-0,7	-2,4	0,8	-1,4	-2,1
COMPLEMENTARI	8.344	66.980	8,03	6.767	43.944	6,49	15.111	110.924	7,34
VARIAZ. % RISPETTO AL 2002	-2,6	-3,7	-1,1	-1,0	-3,9	-3,0	-1,8	-3,8	-2,0

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

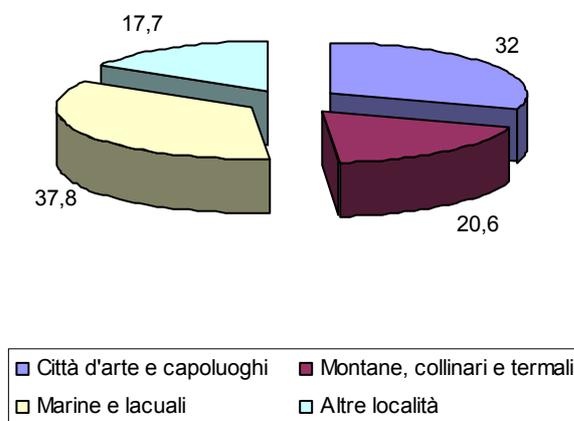
Come già negli anni precedenti, anche nel 2004 sia la clientela italiana sia quella straniera hanno scelto in prevalenza le località marine e lacuali (rispettivamente il 41,4% e il 37,8% delle presenze). Seguono le località montane, collinari e termali per gli italiani (21%), le città d'arte e capoluoghi per gli stranieri (32%) (cfr. Figura 6.4 e Figura 6.5).

Figura 6.4- Presenze degli italiani negli esercizi per tipo di località: Anno 2004 (composizione %)



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Figura 6.5- Presenza degli stranieri negli esercizi per tipo di località: Anno 2004 (composizione %)



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

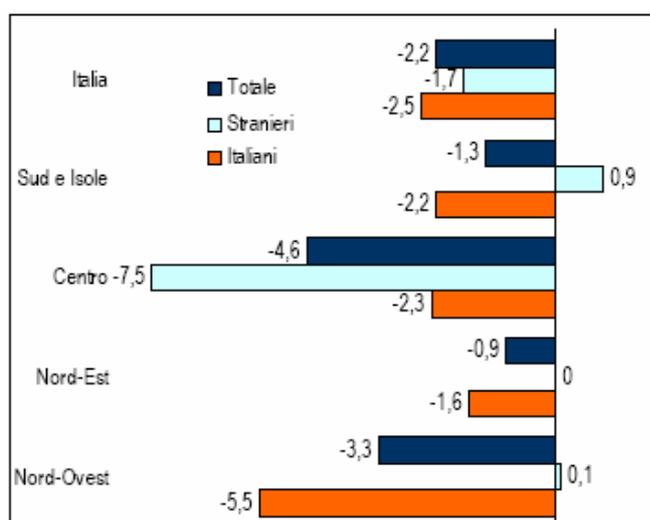
L'analisi territoriale delle presenze (cfr. Figura 6.6 e Tabella 6.4) indica il prevalere di una tendenza negativa in tutte le ripartizioni. In particolare, le Regioni del Nord-ovest hanno registrato un calo del 5,5% per gli italiani ed un incremento dello 0,1% per gli stranieri. Nel Nord-est si è verificata, invece, una diminuzione degli italiani dell'1,6% ed una variazione nulla per gli stranieri. Nel Centro sono diminuite sia le presenze di italiani (-2,3%), sia quelle degli stranieri (-7,5%). Infine, nel Mezzogiorno si è osservato un calo delle presenze di italiani (-2,2%), contrapposto a una crescita di quelle degli stranieri (+0,9%).

Tabella 6.4 - Movimento dei clienti negli esercizi ricettivi per ripartizione geografica e residenza dei clienti. Anno 2004 (valori in migliaia e variazioni percentuali)

RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	ITALIANI			STRANIERI			STRANIERI		
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media
2004									
NORD-OVEST	9.256	30.516	3,3	6.760	20.902	3,09	16.016	51.418	3,21
NORD-EST	15.181	74.943	4,94	13.761	64.008	4,65	28.942	138.951	4,80
CENTRO	11.384	43.952	3,86	10.372	32.531	3,14	21.756	76.483	3,52
SUD E ISOLE	11.677	50.207	4,3	4.577	19.784	4,32	16.254	69.991	4,31
ITALIA	47.498	199.618	4,2	35.470	137.225	3,87	82.968	336.843	4,06
VARIAZIONI % 2004/2003									
NORD-OVEST	-2,0	-5,5	-3,5	3,1	0,1	-2,8	0,1	-3,3	-3,3
NORD-EST	-0,3	-1,6	-1,2	2,9	0,0	-2,9	1,2	-0,9	-2,0
CENTRO	1,0	-2,3	-3,3	-2,8	-7,5	-4,6	-0,8	-4,6	-3,6
SUD E ISOLE	-0,8	-2,2	-1,4	3,8	0,9	-2,9	0,5	-1,3	-1,6
ITALIA	-0,5	-2,5	-2,1	1,3	-1,7	-3,0	0,3	-2,2	-2,4

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi..⁷³

Figura 6.6 - Presenze negli esercizi ricettivi per nazionalità di residenza e ripartizione geografica Anno 2004 (valori percentuali)

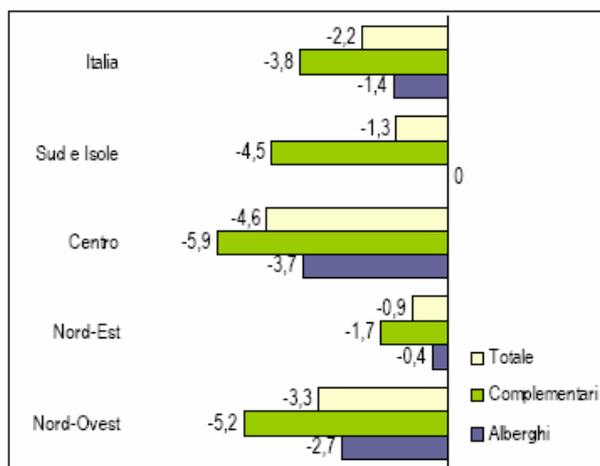


Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

La disaggregazione per tipo di struttura evidenzia una diminuzione delle presenze nelle strutture complementari in tutte le aree del Paese; il calo più consistente si è registrato nel Centro (-5,9%) e quello più contenuto nel Nord-est (-1,7%). Anche le presenze nelle strutture alberghiere presentano un calo in tutte le ripartizioni geografiche, ad eccezione del Sud e isole dove si registra una variazione nulla (cfr. Figura 6.7).

⁷³ A causa degli arrotondamenti effettuati direttamente dall'elaboratore, può non verificarsi la quadratura verticale e/o orizzontale nell'ambito della stessa tavola e fra tavole differenti.

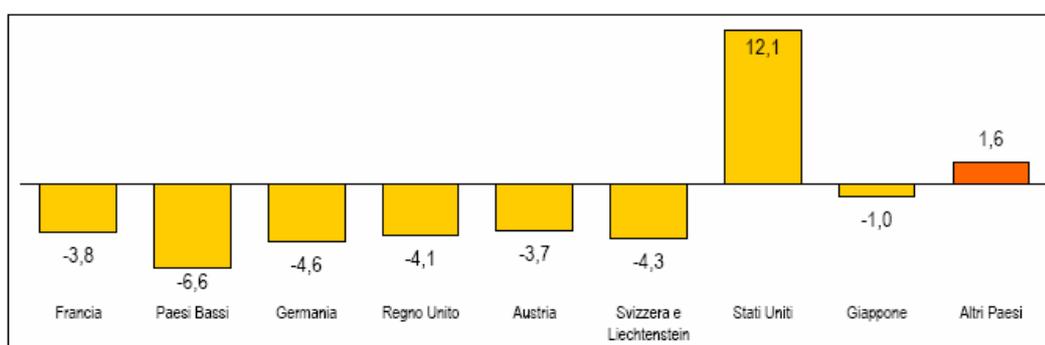
Figura 6.7 - Presenze negli esercizi ricettivi per tipo di struttura e ripartizione geografica. Anno 2004 (valori percentuali)



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Nel 2004 le presenze degli stranieri provenienti dagli otto paesi (cfr. Figura 6.8) che incidono maggiormente sul turismo italiano sono diminuite del 3%; il loro peso sul totale delle presenze straniere è risultato pari al 71,4%, con un calo di circa un punto percentuale rispetto al 2003 (si veda la tavola 7 in appendice). È invece aumentata l'incidenza dei turisti provenienti da altri paesi, le cui presenze hanno segnato un incremento dell'1,6%. Per quel che riguarda i paesi extra-europei, si osserva un forte aumento delle presenze di cittadini statunitensi (+12,1%) dopo il calo del 3,3% registrato nel 2003. Per i giapponesi, invece, si rileva una nuova flessione (-1%, -8,8% nel 2003). Variazioni negative si registrano anche per i flussi provenienti dai principali paesi europei. I cali più marcati hanno riguardato i turisti provenienti dai Paesi Bassi (-6,6%) e dalla Germania (-4,6%), mentre le diminuzioni più contenute si sono registrate per le presenze dei cittadini della Francia (-3,8%) e dell'Austria (-3,7%).

Figura 6.8 - Presenze di stranieri nelle strutture ricettive per paese di residenza. Anno 2004 (variazioni percentuali)



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2004 (provvisori). Rilevazione sul movimento dei clienti negli esercizi ricettivi.

Provincia di Napoli (dati attualmente disponibili: anno 2002)

La domanda turistica alberghiera relativa al periodo gennaio-ottobre 2002 presenta complessivamente una diminuzione rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente. Gli effetti dell'11 settembre - per quanto riguarda gli americani - e della recessione economica - per quanto riguarda i tedeschi - risultano dunque evidenti: la perdita media è stata dell'4% circa, interamente imputabile alla domanda straniera.

Tabella 6.5 – Presenze turisti negli esercizi ricettivi anno 2001 e 2002

ANNO	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Presenze	Var. %	Presenze	Var. %	Presenze	Var. %
2001	4.258.962		5.059.168		9.318.130	
2002	4.268.845	0.2	4.680.871	-7.5	8.949.716	-3.9

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2002 (provvisori). Rilevazione sulla domanda turistica (italiani e stranieri) nella Provincia di Napoli.

La situazione si presenta tuttavia eterogenea per i diversi comprensori. Come illustrato nella Tabella 6.6, il calo sensibile registrato a Ischia e Capri è difatti contrastato dall'incremento registrato su Napoli, dalla sostanziale tenuta della Penisola Sorrentina e dalla crescita riscontrata in numerose località "minori" (Castellammare di Stabia, Pompei, Pozzuoli). Particolarmente significativa appare la "performance" del capoluogo partenopeo.

In un anno, il 2002, in cui i flussi turistici internazionali si sono allontanati dalle grandi città d'arte, Napoli ha difatti confermato il proprio trend ascendente.

Tabella 6.6 – Presenze turisti esercizi ricettivi 2001/2002 per aree territoriali

ANNO/AREA	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Presenze	Var. %	Presenze	Var. %	Presenze	Var. %
Napoli città						
2001	943.948		828.867		1.772.815	
2002	930.770	-1.4	870.170	4.9	1.800.940	1.6
Ischia Procida						
2001	1.831.662		1.191.823		3.023.485	
2002	1.776.040	3.6	904.230	-31.8	2.680.270	-13.2
Pen. Sorrent.						
2001	393.550		2.135.574		2.529.124	
2002	444.134	11.4	2.034.189	-5.0	2.478.323	-1.6
Capri						
2001	209.009		255.761		464.770	
2002	188.190	-10.0	230.057	-10.0	418.247	-10.0
Castellammare						
2001	161.980		63.815		225.795	
2002	164.374	1.5	63.891	0.1	228.265	1.1
Pozzuoli						
2001	101.337		47.909		149.246	
2002	115.095	13.6	39.107	-18.4	154.202	3.3
Pompei						
2001	68.726		41.694		41.763	
2002	72.152	4.9	42.903	0.1	115.055	4.2
Altri comuni						
2001	548.750		493.725		1.042.475	
2002	588.144	7.2	496.324	0.5	1.084.468	4.0

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2002 (provvisori). Rilevazione sulla domanda turistica (italiani e stranieri) nella Provincia di Napoli suddivisa per aree territoriali

Un ruolo determinante è stato giocato dalla domanda turistica giapponese che, grazie anche alle intense attività promozionali messe in atto dalla Giunta Regionale, al termine del 2002 è divenuta - secondo alcune stime - il primo bacino di domanda straniera.

6.1 APPLICAZIONE METODOLOGICA AL CONTESTO DELLA PROVINCIA DI NAPOLI

6.1.1 Le fasi per l'individuazione dei Distretti Turistici

L'identificazione dei Distretti Turistici nasce dall'elaborazione su base comunale di una serie di variabili, descrittive della realtà turistica e rappresentative della dimensione territoriale e demografica dei Comuni. L'analisi, anche di indicatori non di settore, è legata all'esigenza di avere una visione generale e d'insieme, ponderabile anche in relazione alla grandezza demografica ed economica dei Comuni.

L'approccio territoriale comunale ha la finalità di creare una mappa quanto più dettagliata sui livelli di ospitalità e sviluppo turistico di ogni località permettendo di evidenziare ogni singolo contributo alla identificazione di un Distretto Turistico.

Per l'applicazione della suddetta metodologia (cfr. Capitolo 5), al contesto della **Provincia di Napoli**, è risultata necessaria la preventiva progettazione di una base dati contenente le informazioni utili allo scopo prefissato.

Riguardo alla scelta delle variabili, l'elemento innovativo consiste nell'impiego congiunto di variabili tradizionali negli studi turistici e di variabili legate, invece, a fenomeni culturali locali, la cui incidenza sull'attrattività turistica ha assunto un ruolo significativo solo a partire dall'inizio degli anni novanta.

Nel dettaglio, i punti trattati sono i seguenti:

- alimentazione, con riferimento all'ambito territoriale delimitato, di una base dati comunale integrata che concentri il patrimonio informativo sulle ricchezze naturali, storiche, artistiche ed infrastrutturali del territorio esaminato;
- quantificazione, tramite la costruzione di opportuni *Indici di turisticità*, del grado di attrattività territoriale delle singole unità.
- calcolo, confronto ed interpretazione degli indici suddetti per i Comuni della Provincia di Napoli per una validazione empirica del modello di analisi;
- verifica dell'utilità dei risultati ottenuti attraverso una prima analisi territoriale finalizzata alla riclassificazione turistica dei Comuni osservati ed una prima identificazione dei Sistemi Turistici, basata sui suddetti indici di turisticità.

Il lavoro svolto si è articolato nelle seguenti fasi di attività:

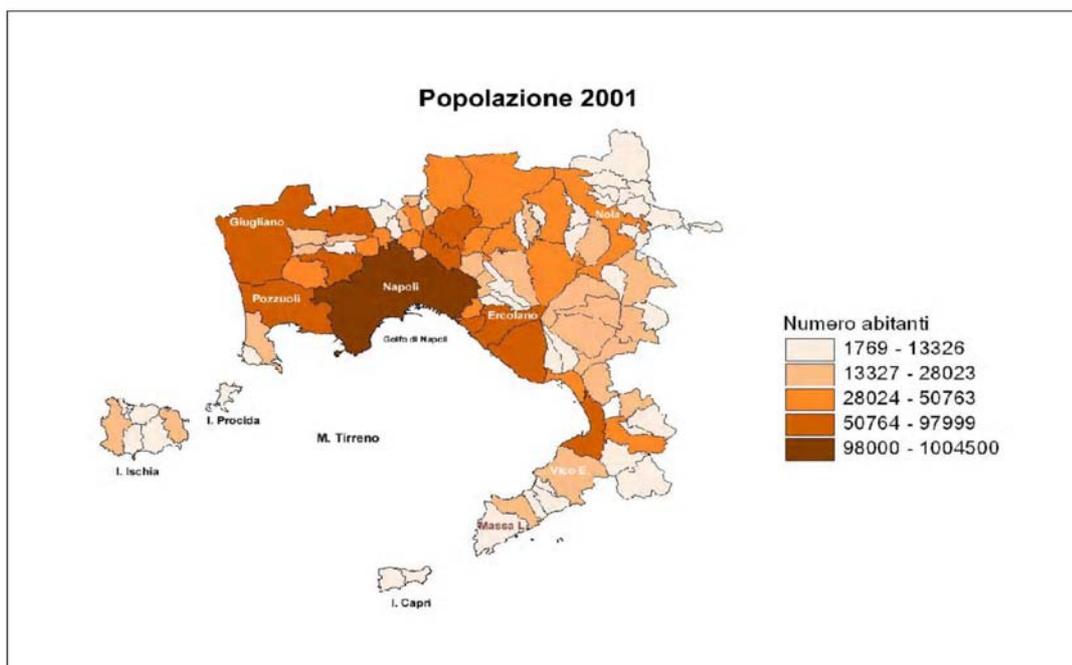
a) Ricerca informazioni, analisi, verifica e elaborazione dati. Sono state identificate le variabili più idonee a spiegare i fenomeni. È stata creata una base dati comunale in cui sono state inserite le informazioni.

In questa fase sono state condotte le seguenti analisi:

 **del contesto territoriale di riferimento:** E' stata analizzata sinteticamente la base demografica ed economica dei diversi Comuni al fine di valutarne il livello di base, per successivi sviluppi in senso turistico:

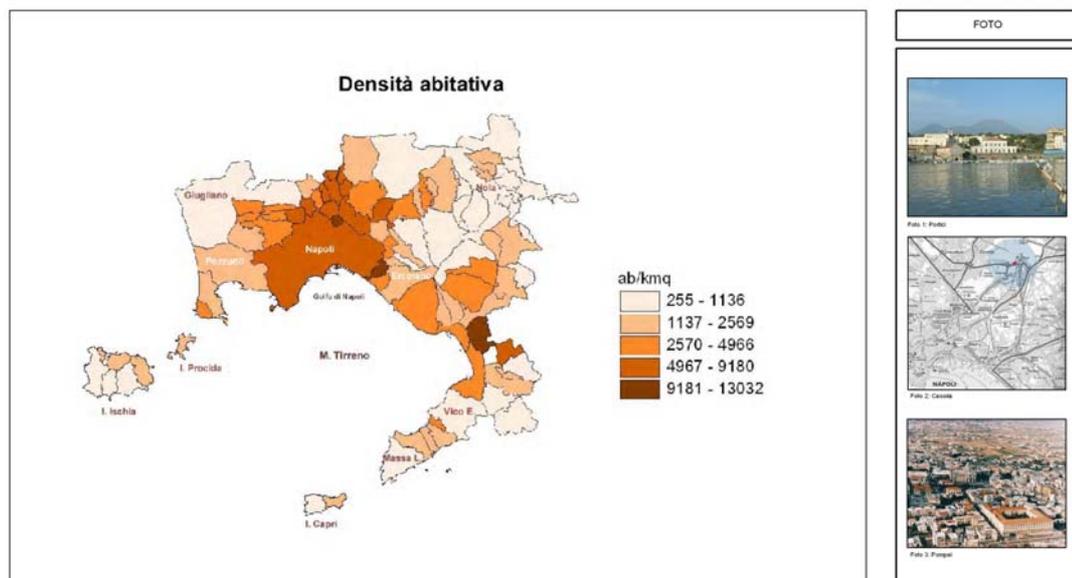
- ◆ demografia (popolazione, densità per kmq - *cfr. fig. 6.9 e 6.10*);
- ◆ altitudine (minima e massima - *cfr. fig. 6.11 e 6.12*);
- ◆ economia (reddito pro-capite, consumo pro-capite).

Figura 6.9 – Carta tematica - distribuzione della popolazione



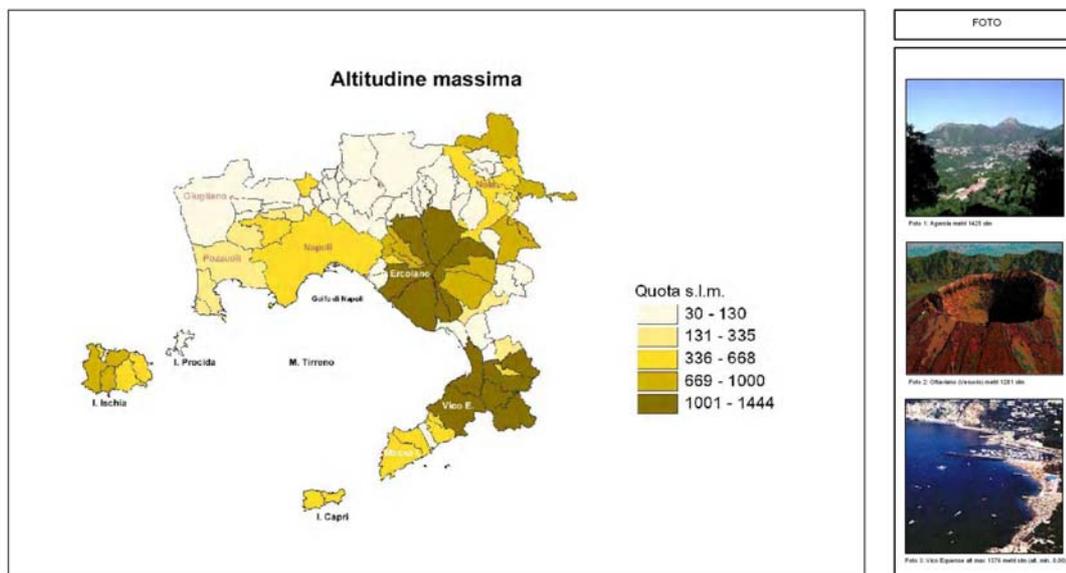
Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001. Popolazione Provincia di Napoli.

Figura 6.10 – Carta tematica della densità abitativa



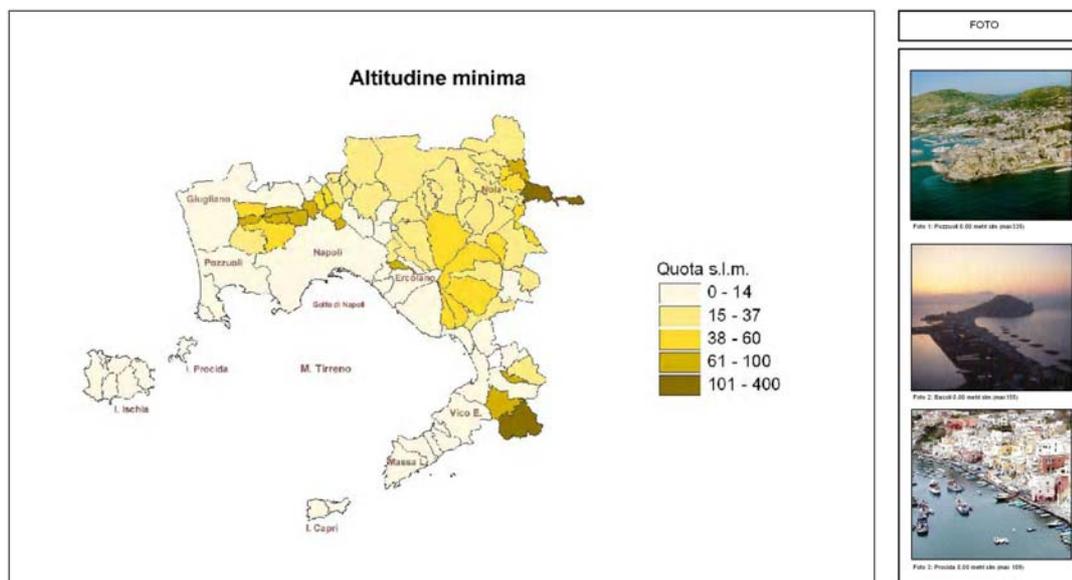
Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001. Densità abitativa Provincia di Napoli.

Figura 6.11 – Carta tematica: altitudine massima



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istituto geografico De Agostini 2005

Figura 6.12 – Carta tematica: altitudine minima

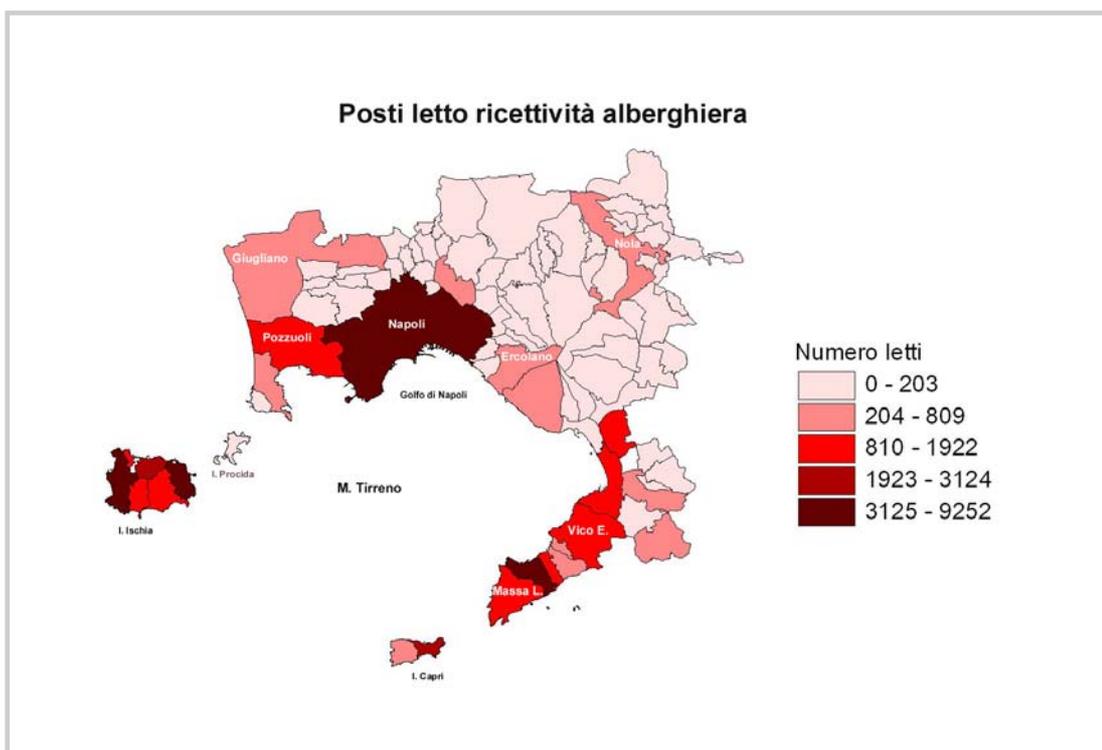


Fonte: ns. Elaborazione su dati Istituto geografico De Agostini 2005

✚ **della capacità ricettiva del territorio:** E' stata in cui si verifica il livello di ospitalità dei Comuni in base al numero di posti letto delle strutture ricettive, valutandone l'impatto rispetto al numero dei residenti e l'incidenza per tipologia sulla capacità ricettiva totale della località:

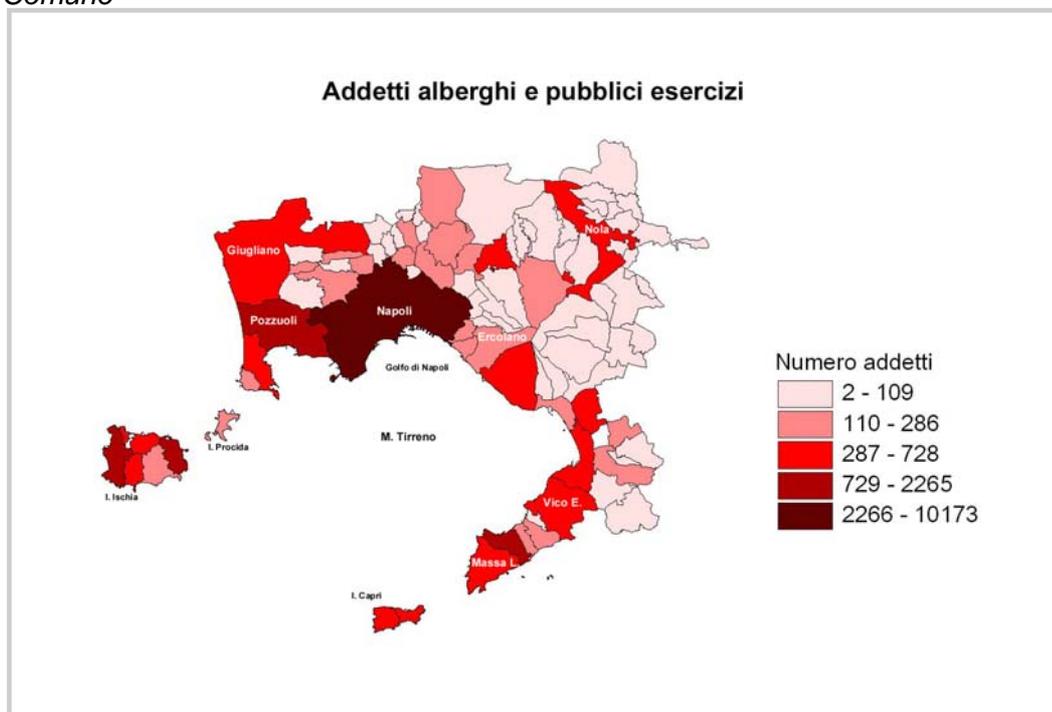
- ◆ dimensione dell'accoglienza (numero posti letto, numero pubblici esercizi, numero addetti per la ricettività alberghiera e per i pubblici esercizi - (cfr. fig. 6.13, 6.14 e 6.15);
- ◆ densità strutture dell'accoglienza (numero posti letto delle diverse tipologie di ricettività);
- ◆ modello di accoglienza (percentuale di posti letto per tipologia sul totale della capacità ricettiva);
- ◆ qualità dell'accoglienza (percentuale di alberghi citati sulle guide specializzate rispetto al totale degli alberghi).

Figura 6.13 – Carta tematica: numero di posti letto per Comune



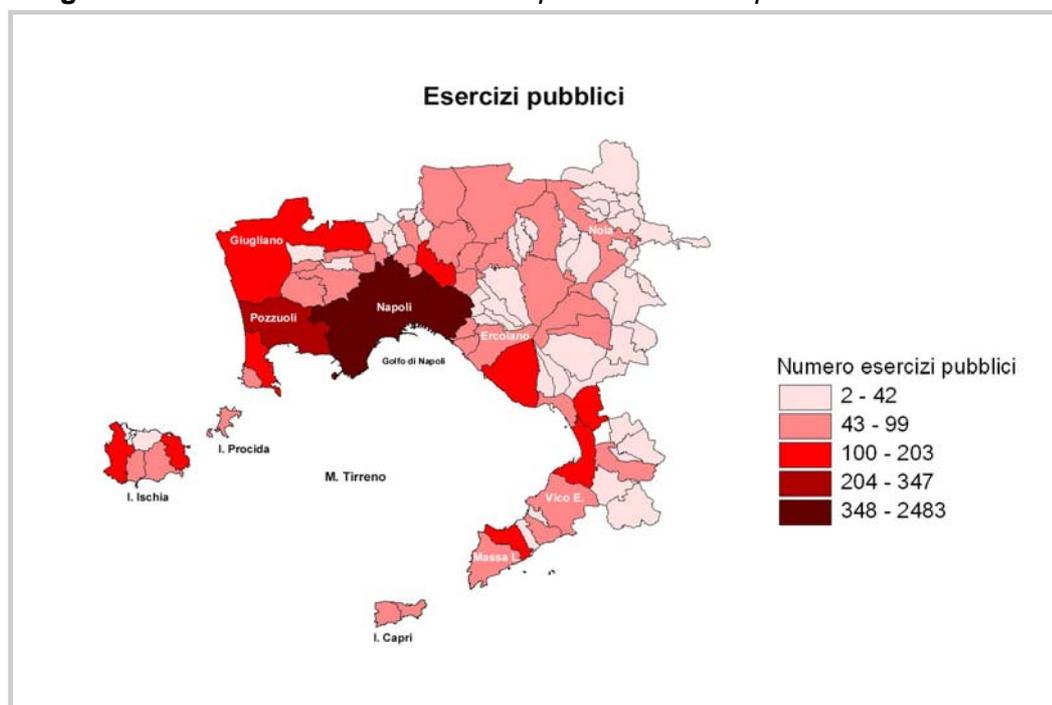
Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001. Posti letto ricettività alberghiera della Provincia di Napoli

Figura 6.14 – Carta tematica: numero di alberghi e pubblici esercizi per Comune



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001. Alberghi e pubblici esercizi della Provincia di Napoli

Figura 6.15 – Carta tematica: numero pubblici esercizi per Comune

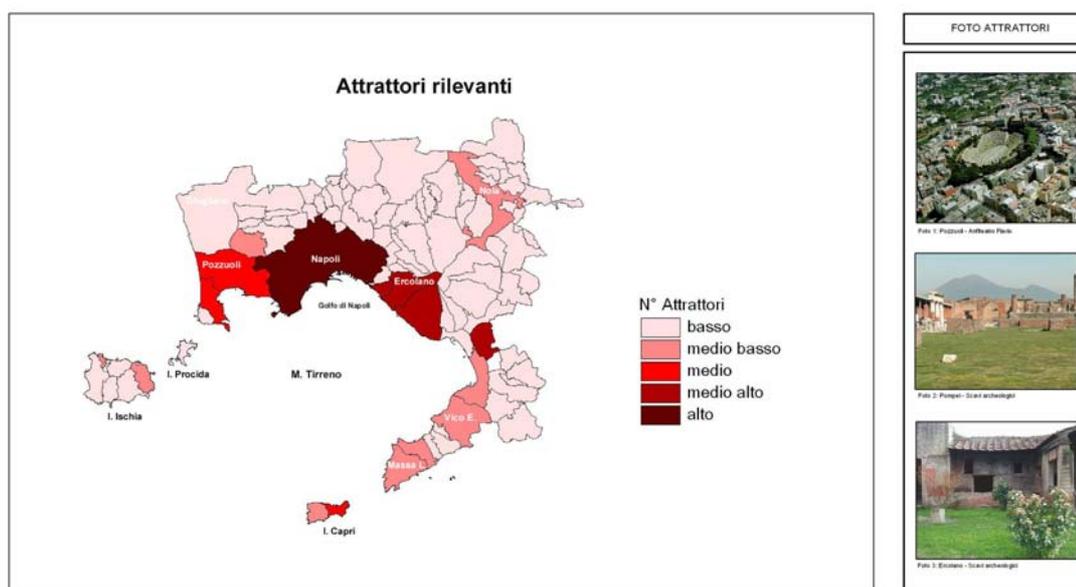


Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001. Pubblici esercizi della Provincia di Napoli.

✚ **della presenza di attrattori turistici sul territorio.** Si sono analizzati alcuni dei servizi che vengono considerati come attrattori per i turisti, con particolare attenzione alla esaustività ed attendibilità delle fonti:

- ◆ qualità della ristorazione (numero dei ristoranti citati sulle guide specializzate, e percentuale rispetto al totale delle imprese di ristorazione);
- ◆ attrazioni (numero attrattori e manifestazioni segnalati su guide specializzate – cfr. fig. 6.16).

Figura 6.16 – Carta tematica: numero attrattori per Comune



Fonte: ns. Elaborazione su dati Ente per il Soggiorno ed il Turismo di Napoli 2004

✚ **della notorietà in Italia e all'estero dell'area di studio.** Attraverso indicatori ricavati da indagini sui turisti stranieri e Italiani e su fonti documentali si sono individuati i comuni che polarizzano le attenzioni dei consumatori, dei media e dell'intermediazione:

- ◆ notorietà e attrazione delle località;
- ◆ esperienza della destinazione;
- ◆ citazioni sulla stampa estera;
- ◆ citazioni sui cataloghi dei Tour Operator stranieri;
- ◆ numero di righe dedicate sulle guide specializzate.

b) Analisi cluster. A seguito di una serie di prove miranti ad offrire una corretta lettura delle variabili, e per evitare che indicatori di rilievo marginale potessero distorcere l'osservazione, sono state selezionate 14 variabili attive ritenute le più opportune per la spiegazione del fenomeno (cfr. tabella 6.7)

- ✚ numero di esercizi alberghieri
- ✚ numero di posti letto in esercizi alberghieri
- ✚ numero di addetti nei pubblici esercizi e nelle strutture alberghiere

- ✚ numero di chiese storiche, siti archeologici, musei, siti religiosi, santuari;
- ✚ presenza e numero di porti turistici e commerciali e relativo numero di posti barca
- ✚ numero attrattori archeologici “star”
- ✚ presenze nei siti archeologici “star”
- ✚ numero di grandi eventi
- ✚ distanza dal capoluogo
- ✚ superficie aree protette
- ✚ km di strada ferrata
- ✚ presenza e numero di stazioni ferroviarie
- ✚ km di costa
- ✚ presenza di aeroporti

Tabella 6.7 – *Componenti misurate delle variabili attive*

VARIABILI	
Chilometri di costa	Presenza e numero di porti turistici e commerciali e numero posti barca
Numero chiese storiche, siti archeologici, musei, siti religiosi, santuari	Presenza di aeroporti
Superficie aree protette	Numero di attrattori archeologici “star”
Numero di grandi eventi	Numero di esercizi alberghieri
Distanza dal capoluogo	Numero di posti letto in esercizi alberghieri
Presenza di stazioni	Numero di addetti nei pubblici esercizi e nelle strutture alberghiere
Chilometri di strada ferrata	Presenze nei siti archeologici “star”

Il risultato dell’analisi è stata l’individuazione di tre gruppi (aggregazioni di primo, di secondo e terzo livello) a diversa intensità turistica, ognuno caratterizzato da particolari indicatori o famiglie di indicatori.

c) Individuazione dei Distretti. Questo lavoro giunge fino all’indicazione esteriore dei Distretti turistici. Per arrivare all’identificazione dei Sistemi Locali è necessario che si manifesti una partecipazione e un’intenzione di sviluppo turistico, attraverso una strategia condivisa e integrata tra i Comuni coinvolti. Al di là delle *policy* strategiche il distretto, quindi, è definito come un aggregato di Comuni limitrofi con un minimo grado di omogeneità turistica. L’analisi ha pertanto considerato:

- ✚ il posizionamento dei diversi gruppi in una mappa generale della Provincia di Napoli;
- ✚ la diversa conformazione geografica dei Comuni;
- ✚ la tipologia di turismo prevalente.

Le diversificazioni di posizionamento nella scala dell’analisi per componenti principali (ACP) si sono rese necessarie sia per evidenziare “l’ospitalità turistica” dei singoli Comuni sia i gruppi di Comuni idonei a costituire un Distretto.

6.1.2 Individuazione del Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”

L'elevata attrattività culturale della Provincia di Napoli è comprovata dall'elevato numero di chiese, musei e santuari, nonché dalla indubbia e forte predisposizione all'organizzazione di eventi di notevole richiamo, come le feste patronali e religiose oltre alle sagre locali.

La ben nota attrattività naturale ed ambientale della Provincia di Napoli è invece numericamente confortata dai chilometri di costa, dall'estensione dei parchi nazionali (Parco Nazionale del Vesuvio e dei Campi Flegrei), di aree protette e dai numerosi insediamenti archeologici.

Con riferimento alle infrastrutture possiamo dire che queste risultano sufficienti per il trasporto su gomma e ottime (anche in previsione dei futuri scenari) per il trasporto su ferro. In notevole miglioramento sono le strutture portuali, che appaiono ben distribuite lungo la costa in rapporto all'estensione territoriale ed alla particolare articolazione litoranea.

In merito all'impatto turistico effettivo, invece, va prima di tutto evidenziato il notevole peso della componente straniera nei flussi turistici di alcune aree (in particolare Napoli, Ercolano e Pompei) mentre per le altre il peso risulta modesto. Riguardo alla dislocazione delle presenze nelle varie strutture ricettive del territorio, si registra un sostanziale equilibrio dei flussi turistici nelle aree della fascia costiera.

Dall'applicazione metodologica al contesto della Provincia di Napoli, i cui risultati sono schematizzati nella Tabella 6.8 e Figura 6.17, si perviene ad una graduatoria dominata dal Comune di Napoli e dall'area denominata “Campi Flegrei” composta dai Comuni di: Pozzuoli, Bacoli, Quarto, Monte di Procida, Procida ed Ischia, legati tra loro da tradizioni storiche, omogeneità sociali e vincoli d'interdipendenza economica

Dalle aggregazioni di primo e di secondo livello (cfr. Figura 6.18) ottenute attraverso la verifica *field* appare notevole la valenza attrattiva dell'area Flegrea, ma allo stato attuale appare stridente il contrasto tra la “potenzialità teorica” delle risorse a disposizione e l'impiego effettivo delle stesse.

La successiva aggregazione di secondo livello e la ricerca *field* portano alle rappresentazioni cartografiche di pag 172.

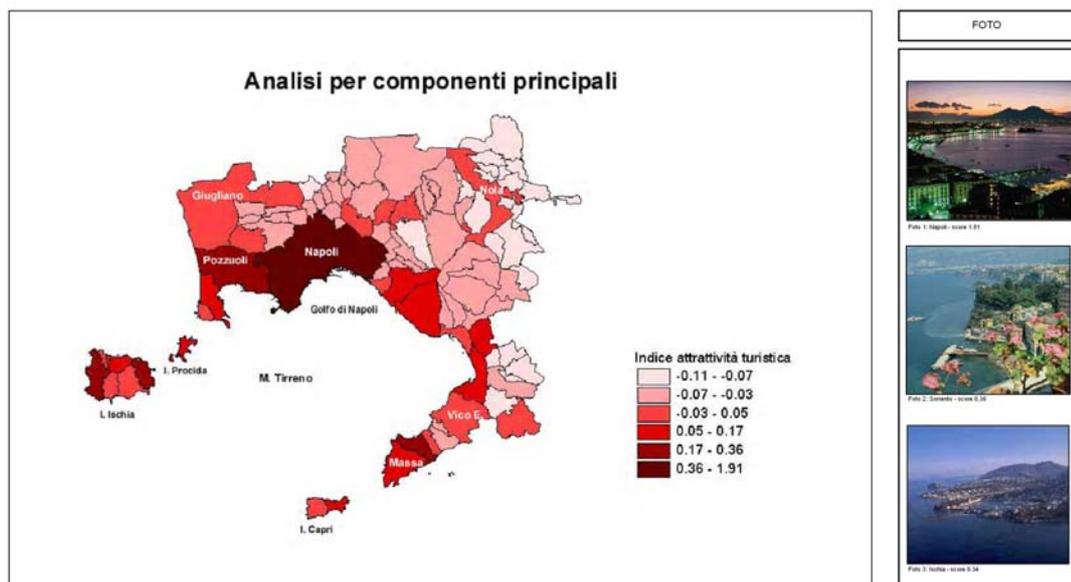
Tabella 6.8- Risultati della Cluster Analysis per la Provincia di Napoli⁷⁴

Cod_com	Comuni	Cod_Reg	Cod_Provincia	Sig_Amb	Ambito	Superficie	Score
49	Napoli	15	63	A	Napoli	117,27	1,91
37	Ischia	15	63	B	Campi_Flegrei	8,05	0,36
80	Sorrento	15	63	I	Penisola_Sorrentina	9,93	0,34
31	Forio	15	63	B	Campi_Flegrei	12,85	0,28
60	Pozzuoli	15	63	B	Campi_Flegrei	43,21	0,23
14	Capri	15	63	I	Penisola_Sorrentina	3,97	0,17
84	Torre del Greco	15	63	H	Area_Ves_costiera	3,93	0,15
58	Pompei	15	63	H	Area_Ves_costiera	4,52	0,14
6	Bacoli	15	63	B	Campi_Flegrei	13,29	0,12

Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001

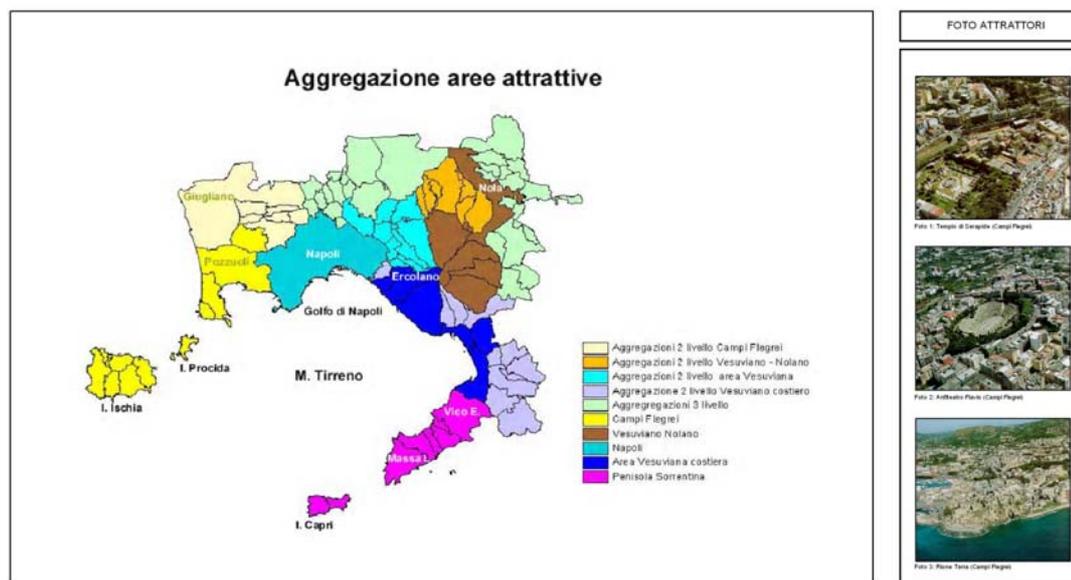
⁷⁴ Per semplicità si è riportato l'elenco delle prime 10 posizioni.

Figura 6.17- Mappa tematica rappresentativa dei risultati dell'ACP



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001

Figura 6.18 -Mappa tematica rappresentativa dell'aggregazione dell'attrattività delle aree



Fonte: ns. Elaborazione su dati Istat 2001

Pertanto, alla luce dei risultati ottenuti, è indispensabile attivare processi visibili di riqualificazione economico-sociali che, da un lato, stimolino nuove iniziative imprenditoriali e, dall'altro, attuino un riadeguamento sostanziale delle attività esistenti attraverso un progetto che miri alla creazione di un sistema qualificato e polivalente d'impresе incentrato sul turismo e fortemente connesso alle risorse del Mare, dell'Ambiente e della Cultura.

La cultura può essere, dunque, il fattore chiave della promozione del territorio flegreo in chiave turistica, all'interno di un quadro di forte interconnessione con molti altri settori.

Nei campi Flegrei il comparto *Turismo* registra un evidente e forte contrasto tra la *enorme potenzialità* del patrimonio a disposizione (mare, laghi, ambiente, cultura, archeologia, fonte termali, vulcanesimo, posizione baricentrica nel Mediterraneo) e le attività finalizzate alla valorizzazione e di trasformazione in *reale risorsa* dello stesso.

L'analisi della attuale *struttura turistica* e dei *flussi di visitatori* dell'area, condotta nell'ambito della ACP per la determinazione dell'indice di attrattività territoriale, ne ha messo in chiara luce la evidente carenza qualitativa e quantitativa.

La struttura turistica

Il settore alberghiero registra la disponibilità di circa 1.500 posti letto, distribuiti su circa 30 impianti alberghieri, di cui oltre il 95 % a 2/3 stelle. La capacità ricettiva media è di poco superiore ai 40 posti letto (ovvero sotto il limite dei 50 posti dei pullman turistici).

Quasi del tutto inesistenti o marginali sono i servizi congressuali, commerciali e sportivi (piscine, campi di tennis, ecc.) annessi agli alberghi.

Su oltre 30 km di costa operano 40 aziende balneari, con attività limitata al periodo estivo, con un *target* medio qualitativo del tutto insufficiente.

Dall'inizio del secolo ad oggi si è verificata una drastica riduzione degli impianti termali da 9 a 2 che lascerebbe ipotizzare, in tempi brevi, l'estinzione del termalismo flegreo che era, all'epoca degli antichi romani, fonte di reddito e di vanto per l'intera area.

Rilevantissima e diffusa su tutto il territorio risulta, invece, la presenza di esercizi della ristorazione (oltre 500), in parte una vera *industria delle cerimonie*, chiara testimonianza di un cospicuo *turismo pendolare* del fine settimana ed estivo che, per la sua concentrazione temporale, determina effetti negativi sui livelli di vivibilità e di mobilità.

I flussi turistici

Le presenze alberghiere nell'area flegrea (2000) ammontano a circa 150.000 unità annue (meno del 5% dei flussi complessivi regionali), di cui oltre il 60% nazionali. I giorni di presenza media sono pari a 2,4. L'incremento delle presenze nel decennio 1990/2000 è relativamente modesto (6.500 unità/4,5%), mentre la media dei soggiorni decresce in maniera evidente e preoccupante (da 2,6 a 2,4 gg.).

I turisti ospitati negli esercizi extra-alberghieri sono passati dal 1990 al 2000 da 30.000 unità circa a oltre 50.000, con una crescita vertiginosa del 67%. A fronte di un modesto aumento degli utenti stranieri (2.000+10%), si rileva una forte impennata di quelli nazionali (18.000+160%). Bassa risulta la media di permanenza in detti esercizi dei turisti stranieri (3,7 gg.), a testimonianza di un turismo flegreo "*mordi e fuggi*".

Il numero dei visitatori dei musei e delle località archeologiche flegree segna una impennata rilevantissima negli ultimi 10 anni, passando da 64.000 unità nel 1990 a 210.000 nel 2000, con una fortissima crescita negli anni 1993/1994/1995 (derivante dalla manifestazione *Viaggio nel Mito* del settembre 1993 e dalla successiva *Oltre il mito*) ed una sostanziale stasi nei due anni successivi. Gli ultimi anni (2003/2004) sembrano registrare una ripresa dei flussi.

Il dato descritto, pur notevole, rapportato a quello degli scavi di Pompei ed Ercolano (2.200.000 visitatori annui), lascia dedurre un margine notevolissimo di incremento nel tempo, tenendo conto del pregio assoluto dei reperti museali ed archeologici e del valore paesaggistico dei luoghi.

Bisogna dire che fino a pochi anni fa lo straordinario patrimonio culturale dell'area flegrea non è stato considerato una vera opportunità di sviluppo.

Infatti, la caratterizzazione fortemente industriale dell'area negli anni '50, '60, '70, (con la piena occupazione) ha portato la collettività flegrea a percepire le preesistenze naturali ed archeologiche più come vincolo che non come una reale occasione di sviluppo.

Ciò ha determinato:

➤ la scarsa organizzazione del sistema: vi sono esempi di siti archeologici di notevole interesse culturale (Piscina Mirabilis, teatro di Miseno, Grotta della Dragonara, Necropoli di Pozzuoli, ecc.) non ancora visitabili in maniera adeguata. Tuttavia, va evidenziato, come segnale positivo degli ultimi anni, la crescita e la diffusione, di un attivo sistema associativo, fortemente basato su fattori di identità culturale e territoriale;

➤ la scarsa strutturazione dell'offerta turistica e ricettiva (fatti salvi alcuni episodi che confermano la possibilità di evoluzione positiva) sia in termini di ricettività alberghiera che per quanto attiene l'aspetto dei servizi. Ciò trova la sua conseguenza nell'andamento dei flussi turistici stranieri. Nel 1996, infatti, si sono avuti circa 54.000 arrivi di turisti nazionali e solo 8.558 di stranieri. Il dato delle presenze medie degli italiani (1,7 giorni), sta inoltre a dimostrare che il fenomeno turistico si caratterizza prioritariamente come offerta integrativa a basso costo dell'area napoletana.

Se, viceversa, si guarda ai visitatori dei beni culturali ed ambientali, se ne ricava un quadro significativo con quasi 190.000 presenze complessive nel 2000 fra l'*Anfiteatro Flavio*, gli *Scavi di Cuma* e le *Terme di Baia* ed oltre 290.000 visitatori nella *Solfatara*.

Queste sintetiche considerazioni, dimostrano, ancora una volta, l'esistenza di una forte potenzialità di sviluppo che potrebbe dare un rilevante contributo alla crescita economica e sociale di queste aree.

La valorizzazione di tali risorse, offrendo occasioni di riqualificazione e di espansione alle imprese locali di settore e posti di lavoro, potrà diventare, indirettamente, anche una grande ragione per il rafforzamento della tutela dei beni culturali che verranno difesi in quanto volani di sviluppo.

Il problema centrale nella strategia di valorizzazione dei beni culturali flegrei si concentra, quindi, non tanto sul *cosa fare* – visto il superamento delle politiche industriali e di quelle legate alla edilizia residenziale di nuova costruzione, non più sostenibili, e la generale condivisione dell'obiettivo della valorizzazione del patrimonio dei beni culturali – quanto il *come fare* per trasformare il ricco patrimonio esistente in una effettiva risorsa, rendendolo un reale fattore di sviluppo economico e sociale.

La domanda

Le tabelle di seguito riportate lasciano intravedere quali siano oggi i punti forti dell'area flegrea dai quali partire se si intende creare un prodotto culturale ben identificabile e vendibile sul mercato.

Dalla Tabella 6.9 si evidenzia il notevole afflusso di turisti, infatti, l'*Anfiteatro di Pozzuoli*, gli *Scavi di Cuma* e le *Terme romane di Baia* hanno catalizzato,

nell'anno 2000, circa 190.000 visitatori, unitamente alla Solfatara di Pozzuoli dove si sono registrate ben 290.000 presenze.

La fluttuazione degli arrivi pone in evidenza una forte predominanza del turismo scolastico che concentra gli arrivi nei mesi primaverili (aprile-maggio).

Tabella 6.9 – Flussi di visitatori (2000)

<i>Comune istituto</i>	<i>Denominazione</i>	<i>Tipo</i>	<i>Visitatori paganti</i>	<i>Visitatori gratuiti</i>	<i>Totale</i>
Pozzuoli	Anfiteatro T. Se rapide	a pagamento	16.253	31.268	47.521
Bacoli	Terme di Baia	a pagamento	6.235	17.563	23.798
Bacoli	Castello di Baia	a pagamento	10.234	30.156	40.390
Pozzuoli	Scavi di Cuma	a pagamento	26.156	64.523	90.679
Bacoli	Cento camerelle	gratuito	0	4.823	4.823
Bacoli	Parco monumentale	gratuito	0	6.523	6.523
Bacoli	Piscina Mirabilis	gratuito	0	5.326	5.326
Bacoli	Teatro miseno	gratuito	0	2.563	2.563
Bacoli	Tomba di Agrippina	gratuito	0	2.498	2.498

Tale andamento degli arrivi, al di là delle quantità, è comunque da considerarsi punto di forza in quanto, unitamente alle altre realtà turistiche dell'area flegrea, copre tutta un'intera gamma di motivazione degli arrivi: turismo scolastico, turismo congressuale, turismo culturale, turismo balneare, turismo ludico-ricreativo, turismo naturalistico-sportivo, turismo termale.

La domanda *spontanea*, sopra descritta, sembra essere in grado di creare un presupposto credibile per lo sviluppo turistico del territorio, verso stadi di organizzazione atti a gestire grandi numeri.

L'attuale andamento anomalo della domanda è ravvisabile da un lato, nella scarsa identità turistica dell'area, dall'altro, nella disorganica gestione dei flussi in arrivo sui quali l'asfittico sistema ricettivo non incide più di tanto.

Solo recentemente sta emergendo la necessità di interconnettere la capacità di attrazione dei vari siti, sia tra gli stessi, sia con le altre realtà turistiche limitrofe.

Il punto critico della domanda e dell'offerta, che si ripercuote in un blando impatto degli arrivi sull'economia locale, si articola in due motivi:

- la gran parte dei visitatori proviene dall'area metropolitana e dintorni;
- Il turista ha una forte identificazione con le scolaresche, da un lato, e con gli *amanti dell'archeologia* dall'altro.

Questa situazione crea ancora oggi, negli operatori locali, fenomeni di approssimazione ed incertezza negli investimenti e che ha risvolti anche sull'indotto che rappresenta in termini economico-sociali, il secondo motore dell'economia turistica.

Ovviamente uno sguardo attento ed esperto può, nonostante le diverse problematiche esposte, cogliere tutti i vantaggi di un mercato comunque esistente ed avviato con concrete potenzialità di attrazione di flussi turistici addizionali (*cfr. Tabelle 6.10, 6.11, 6.12, 6.13 e 6.14*).

Tabella 6.10 - Turisti italiani e stranieri ospitati negli esercizi alberghieri. Presenze nell'area flegrea nel corso dell'anno (Comuni di Bacoli e Pozzuoli)

PERIODO	ARRIVI		PRESENZE		P/M	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
Anno 1999						
Gennaio	4.136	387	6.382	2.379	1.05	6.01
Febbraio	3.987	492	6041	3.144	1.05	6.04
Marzo	4.609	505	7.603	3.270	1.06	5.04
Aprile	5.362	743	8.914	3.576	1.07	4.08
Maggio	5.404	890	8.755	4.604	1.06	6.05
Giugno	4.858	720	9.410	4.650	1.03	6.05
Luglio	4.423	831	7.971	5.729	1.08	6.07
Agosto	3.651	835	9.348	6.583	2.06	7.09
Settembre	4.492	807	8.460	6.420	1.03	3.00
Ottobre	4.563	963	7.930	5.861	1.07	6.01
Novembre	4.201	803	7.187	4.291	1.07	5.03
Dicembre	4.222	482	6.353	3.337	1.05	6.09
Totale	53.313	3.558	94.404	51.853	1.07	6.03

Tabella 6.11 - Turisti italiani e stranieri ospitati negli esercizi extra alberghieri. Presenze nell'area flegrea nel corso dell'anno (Comuni di Bacoli e Pozzuoli)

PERIODO	ARRIVI		PRESENZE		P/M	
	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri	Italiani	Stranieri
Anno 1999						
Gennaio	116	15	406	317	3.05	21.01
Febbraio	91	9	305	262	3.03	5.01
Marzo	102	136	293	553	2.09	4.01
Aprile	740	853	2.053	2.576	2.08	3.00
Maggio	236	514	861	1.847	3.06	3.06
Giugno	429	483	1.643	1.713	3.08	3.05
Luglio	843	1317	7.467	4.191	3.08	3.02
Agosto	1.323	1265	14.455	5.861	10.07	4.06
Settembre	412	803	1.197	2.490	2.09	3.01
Ottobre	232	264	538	308	2.03	3.01
Novembre	105	28	352	271	3.00	9.07
Dicembre	159	13	420	212	6.00	16.03
Totale	42.788	5.700	29.690	21.101	6.02	3.07

Tabella 6.12- Rilevazione sulla consistenza degli esercizi ricettivi alberghieri ed extra alberghieri o complementari della Campania Anno 2001

ESERCIZI ALBERGHIERI				ESERCIZI RICETTIVI COMPLEMENTARI			
Alberghi, motel, villaggi, residenze turistiche				Campeggi, villaggi turistici			
Comune	N.	Letti	Camere	Bagni	N.	Letti	Sup. Mq
Bacoli	8	292	152	151			
Pozzuoli	25	1.160	601	597	3	2.450	148.000

Tabella 6.13- Movimenti alberghieri a Bacoli

ANNO	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
1991	5.745	16.181	691	2.042	6.436	18.223
1992	7.423	18.563	860	2.297	8.283	20.860
1993	7.964	18.765	668	1.683	8.632	20.448
1994	8.666	18.330	790	2.337	9.456	20.667
1995	6.313	16.909	1.213	4.257	7.526	21.166
1996	5.214	15.030	1.008	3.156	6.222	18.186
1997	6.083	17.210	1.010	3.725	7.093	20.935
1999	8.439	21.010	1.486	4.412	9.925	25.422
2001	8.467	21.236	1.701	4.856	10.168	26.092

Tabella 6.14: Movimenti alberghieri a Pozzuoli

ANNO	ITALIANI		STRANIERI		TOTALE	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
1991	56.620	87.747	8.485	43.403	65.105	131.150
1992	62.477	98.003	9.590	34.057	72.067	132.060
1993	54.139	87.811	7.966	45.888	62.105	133.699
1994	55.016	86.493	6.706	51.699	61.722	138.192
1995	50.884	82.224	7.626	35.442	58.510	117.666
1996	48.699	79.374	7.550	50.697	56.249	130.071
1997	47.571	78.879	7.222	39.907	54.793	118.786
1999	56.985	100.047	12.944	41.761	69.929	141.808
2001	57.854	105.232	13.256	47.522	71.110	152.754

6.1.3 Linee guida per il Piano di Azione

Per valorizzare le “vocazioni” dell’area Flegrea, dalle analisi condotte precedentemente, si evince la necessità di mettere a punto un Piano di azioni che si strutturi, da un lato, sulle risorse naturali del territorio e, dall’altro lato, sull’incentivazione di un terziario avanzato mirato alla realizzazione di una rete di servizi qualificati, essenziali per il rilancio dell’economia dell’intera area.

In particolare, le aree archeologiche dell’antico sistema urbano imperiale, che nella realtà odierna si confrontano di volta in volta con la città, con il paesaggio, con il mare e con le attività turistiche di balneazione o portuali, devono essere il grande motore dell’idea forza del Piano di azioni per il Distretto Turistico-culturale.

I monumenti archeologici ed i centri storici, in funzione della particolare struttura morfologico – paesistica flegrea, determinata dall’insieme dei crateri di origine vulcanica, non possono essere mai considerati singoli episodi, ma fanno parte di un sistema storico, ambientale e geologico molto complesso (cfr. Figure. 6.19 e 6.20).

Figura 6.19- Carta dei litotipi - Provincia di Napoli

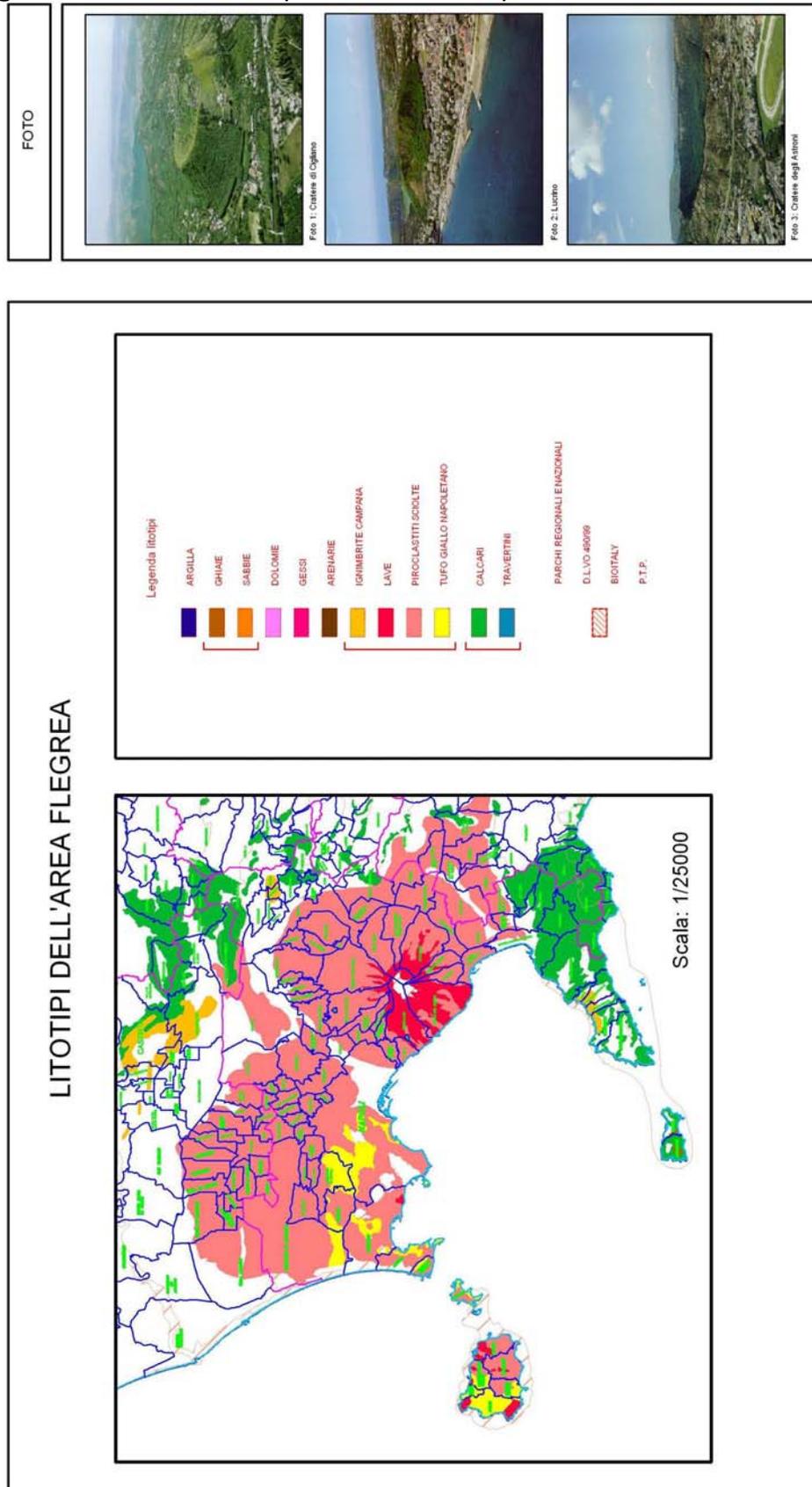
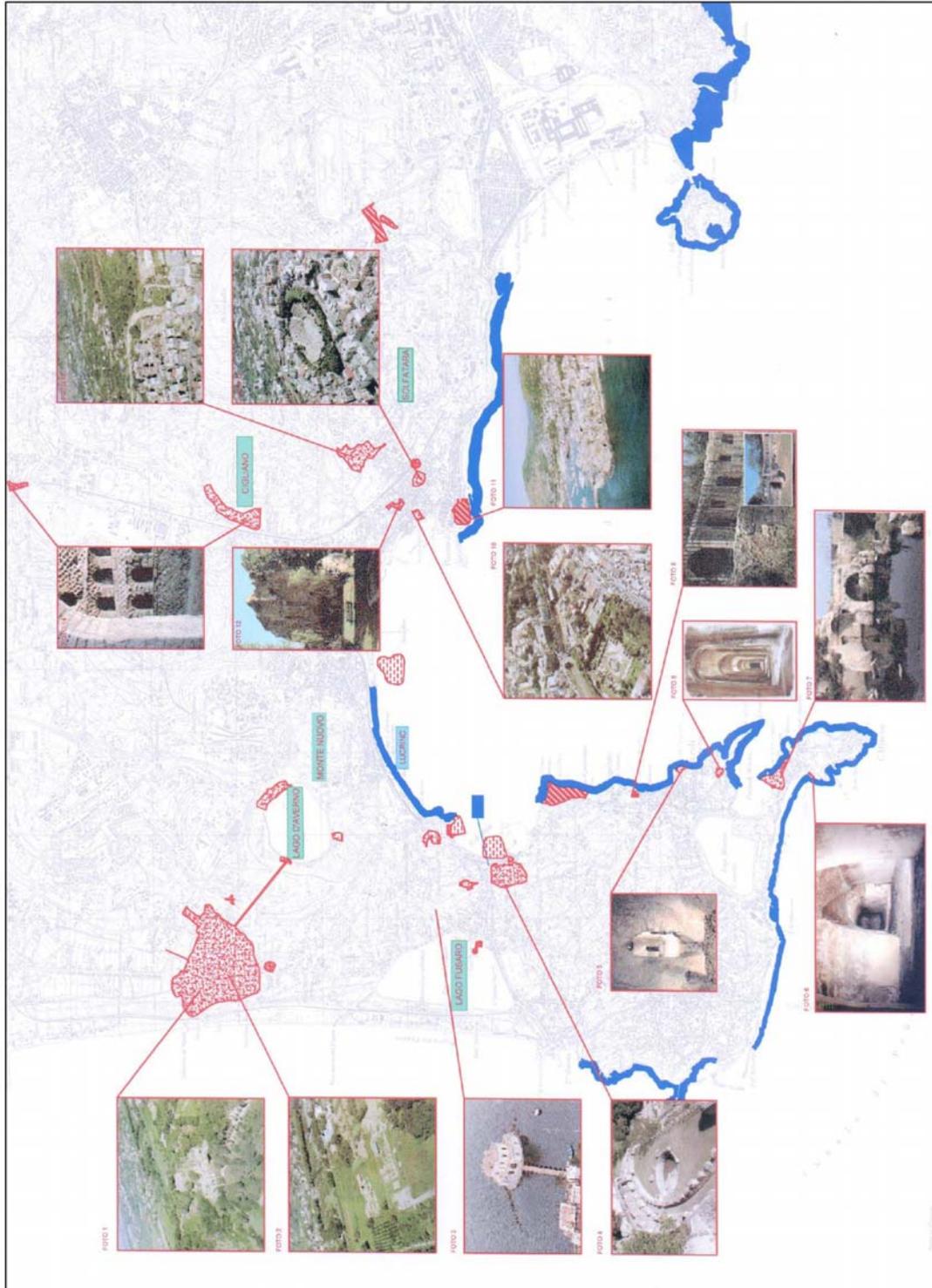


Figura 6.20- Sistema dei Beni storici ed archeologici dell'area Flegrea



I principali siti archeologici possono essere così sintetizzati:

- Pozzuoli: il Rione Terra ed il sistema archeologico;
- Baia: il Castello Aragonese, il Parco archeologico delle Terme ed il Palatium imperiale, il ninfeo sommerso di Punta Epitaffio;
- Miseno: il teatro romano, il porto imperiale militare, la piscina Mirabilis ed il sistema archeologico minuto;
- Monte di Procida: il sistema paesaggistico e la necropoli di Cappella;
- il lago del Fusaro: la Casina vanvitelliana, il complesso borbonico e la Silva Gallinara;
- il promontorio di Cuma: il parco archeologico e la Grotta di Cocceio;
- il lago d'Averno: il tempio di Apollo, la Grotta della Sibilla ed il sistema naturalistico-paesaggistico;
- Quarto: il parco archeologico.

Il Piano di azioni per il Distretto turistico-culturale deve perseguire due obiettivi fondamentali per la valorizzazione del patrimonio flegreo, ovvero, la costituzione e lo sviluppo di:

- ◆ un grande e moderno ed affascinante itinerario di visita archeologico-paesistico costituito da alcuni grandi poli attrattori, Pozzuoli, Baia, Miseno, Cappella, lago Fusaro, Cuma, lago di Averno, Quarto, connessi da antichi e nuovi percorsi di varia natura: nuovi ed antichi tunnel scavati nel tufo; strade romane sommerse, percorsi archeologico-naturalistici, percorsi su ferro;
- ◆ un sistema culturale, ricettivo e produttivo strettamente collegato al grande patrimonio esistente.

La *messa a sistema* dei monumenti, attraverso la infrastrutturazione di un itinerario, unico al mondo, mira a creare le condizioni favorevoli all'innescio di processi di sviluppo socio-economico locale, ed alla strutturazione di un microsistema di sviluppo locale, attivabile attraverso la promozione e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali collegate alla valorizzazione del *bene culturale* nei settori: della ricettività, dell'artigianato, del turismo, dei servizi al turista e del restauro, creando le condizioni per l'attrazione di capitali privati nel ciclo del recupero, della valorizzazione e della gestione dei beni culturali, promuovendo con forza la finanza di progetto.

Il raggiungimento dell'obiettivo, così configurato, richiede la progettazione di una strategia integrata, sistemica e di respiro internazionale che punti a catalizzare l'interesse nazionale ed internazionale sull'area, sita a pochi chilometri da Napoli e già dotata di un *marchio* conosciuto negli ambienti del turismo culturale già da alcuni anni.

Rapporto sui beni culturali

Il forte grado di integrazione tra i molteplici e diversi valori insistenti nella stessa area rendono possibile una importante sinergia per lo sviluppo turistico-culturale dell'area come la valorizzazione del patrimonio archeologico, architettonico, paesistico, quella naturalistico ambientale, ed in stretta relazione con il rilancio del termalismo, sostenuti e integrati da un moderno sistema di portualità turistica e di infrastrutture di accesso via-mare, su ferro e su ruota (cfr. *Analisi SWOT*). A tal proposito va sottolineato che:

➤ esiste una indubbia *interconnessione tra beni culturali, turismo e servizi*. L'investimento “*sui beni culturali*” non ha senso se non in un quadro integrato di sviluppo del turismo culturale.

➤ ai fini di una strategia di sviluppo risulta indispensabile che si realizzi un'adeguata offerta turistica e di servizi in grado di massimizzare gli effetti economici dei programmi di valorizzazione, anche per quanto riguarda *le risorse ambientali ed agricole*, la conformazione della zona presenta emergenze ambientali di tutto rilievo, siti bio-Italy, alcune delle quali, come il vulcano Solfatara, gli Astroni, il Monte Nuovo, i cinque laghi, la lecceta di Cuma, il promontorio di Miseno, di estremo interesse naturalistico e paesistico. La valorizzazione contemporanea dei beni culturali e delle risorse ambientali ed agricole contribuirà a promuovere complessivamente l'immagine e l'attrattività del territorio (cfr. Figure. 6.21, 6.22 e 6.23).

➤ l'ipotesi di sviluppo di una moderna portualità turistica e di un efficiente ed efficace sistema di trasporto intermodale (integrazione del trasporto su ferro, gomma e vie del mare) nel territorio flegreo, può generare effetti importanti e sinergici a patto che vi sia un territorio attrattivo e ben organizzato (e qui è fondamentale il ruolo dei Comuni nella costruzione di una nuova cultura dell'arredo territoriale e della manutenzione), una buona offerta turistica e commerciale (cfr. Figure. 6.24, 6.25, 6.26 e 6.27).

➤ per quanto attiene la ricerca, ai fini dello sviluppo locale, il problema che si pone non è certamente quello di individuare strategie autonome, che d'altra parte sono l'obiettivo di programmi e di interventi di tutta altra natura. Va, però, evidenziata la ricca presenza di istituti di ricerca, localizzati ad Arco Felice – Pozzuoli, ovvero l'Istituto di Cibernetica, l'Istituto di Chimica di molecole di interesse biologico, l'Istituto di biochimica delle proteine ed enzimologia, tutti fortemente referenziati a livello internazionale.

A questi vanno aggiunti, in un quadro di analisi che ovviamente deve tener conto del comprensorio flegreo nel suo complesso e dei Comuni al di fuori della perimetrazione del Distretto, i numerosi siti universitari e del Cnr presenti nell'area occidentale di Napoli.

Sono, inoltre, presenti con le loro sedi, nell'area flegrea, importanti presenze nei settori della ricerca e della formazione come il Formez, Olivetti ricerche, Sviluppo Italia – Cisi Campania, Technapoli, oltre al forte ed importante *Know* in materia di cultura d'impresa, delle importanti presenze industriali storiche come l'Alenia, la Pirelli, la Fiat.

Tali presenze, in un rapporto sinergico con il territorio, potrebbero avere un ruolo fondamentale nel trasferire le proprie competenze e capacità al contesto sociale e produttivo. Diventa, quindi, indispensabile un *approccio trasversale* che crei una stretta relazione tra le presenze storiche, l'offerta di ricerca ed i fabbisogni di sviluppo delle realtà locali.

Figura 6.22- Piani Paesistici e PUT - Provincia di Napoli

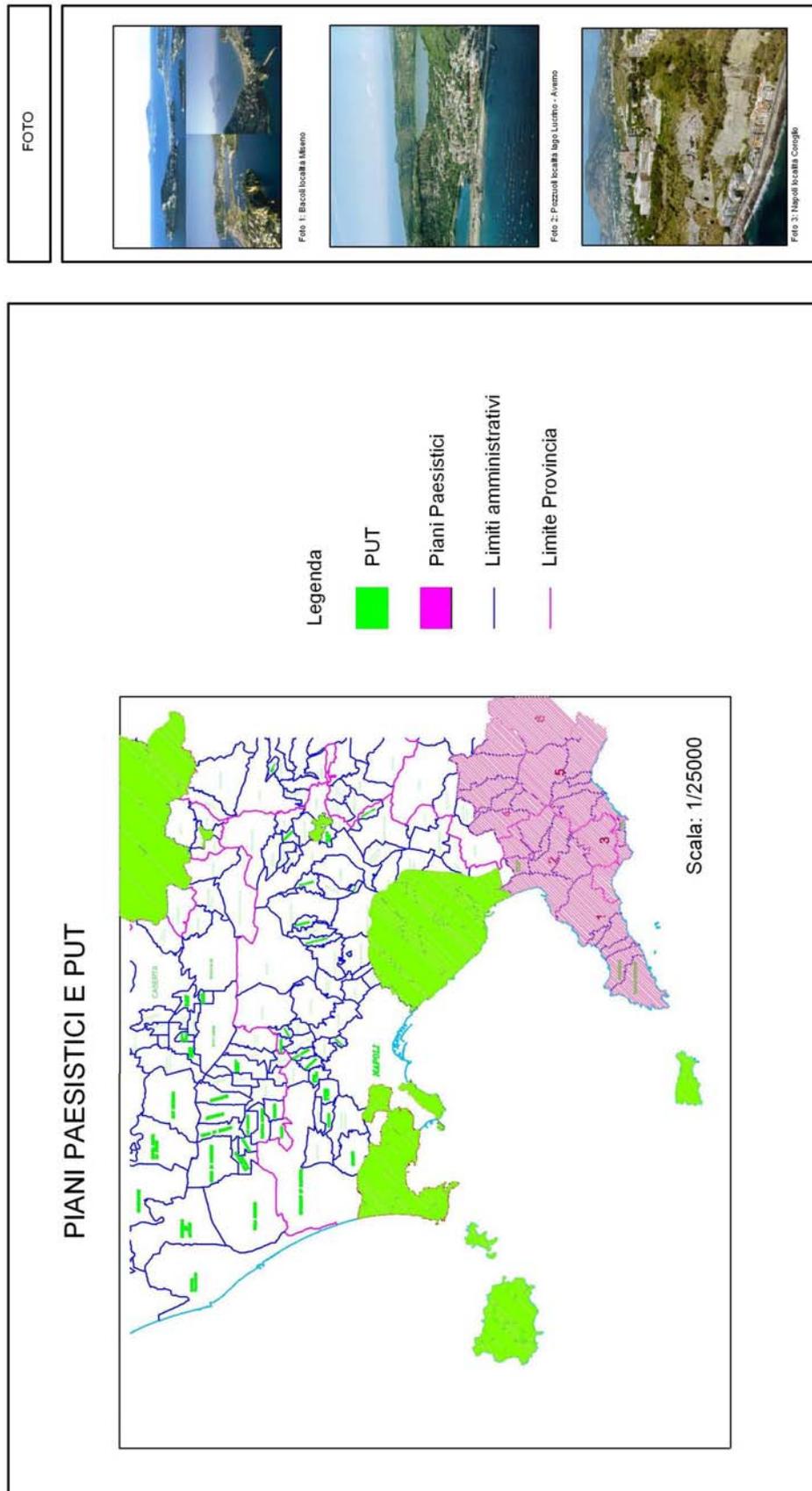


Figura 6.23- Vincoli idrogeologici - Provincia di Napoli

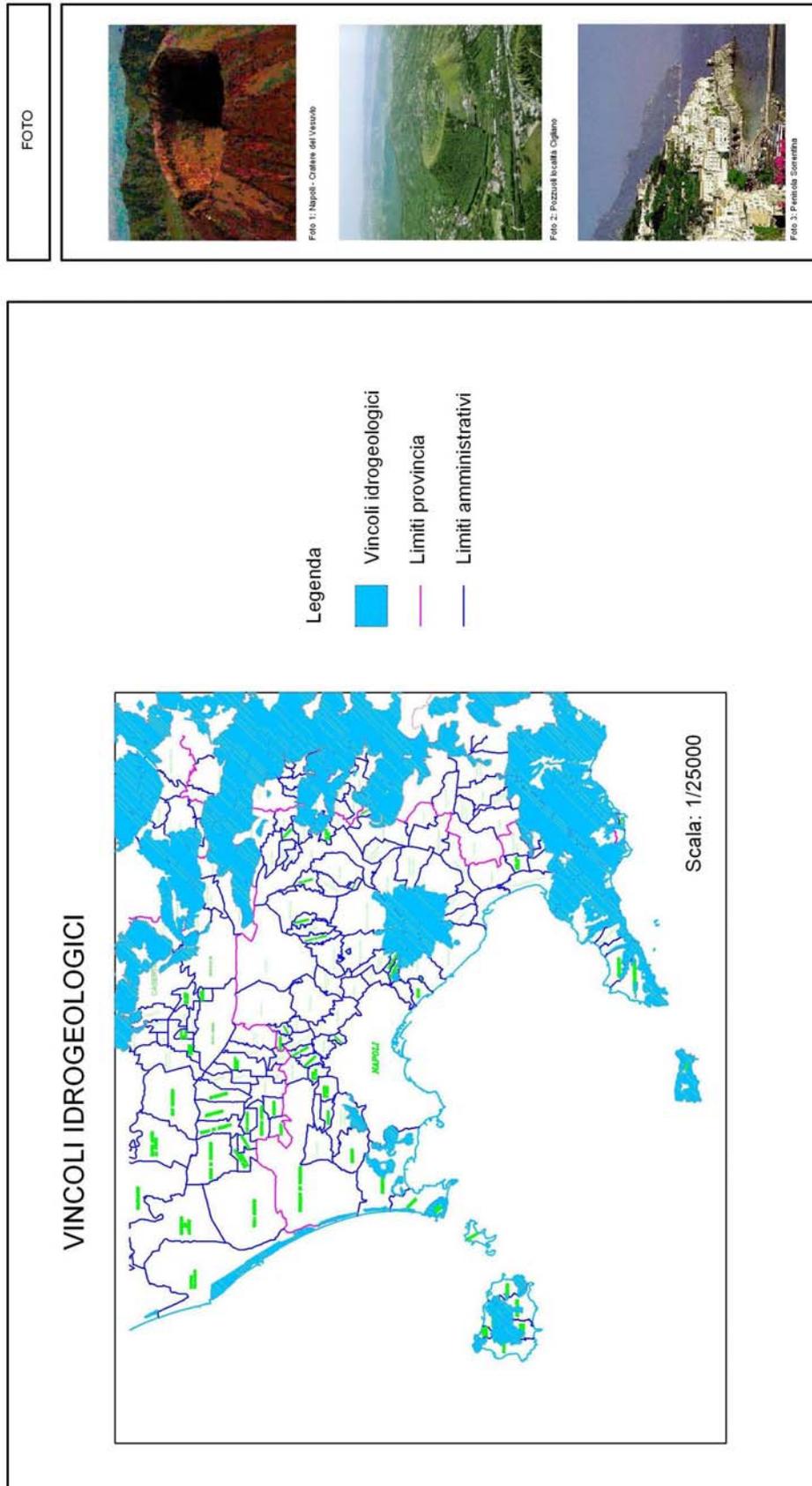


Figura 6.25- Metrò del mare linea Isole Procida - Ischia



Analisi SWOT

ANALISI SWOT	
PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> - Straordinario valore culturale e naturale dell'area - Disponibilità di risorse culturali diffuse, con siti e beni storici, archeologici e paesistici di rilievo - Disponibilità di rilevanti quote di patrimonio culturale ancora valorizzabili - Disponibilità di un grande patrimonio di aree ed edifici, di valore architettonico ed archeologico, di proprietà degli Enti Pubblici - Presenza nel territorio, di altre grandi importanti risorse naturali, termali, marine, agricole, da valorizzare e sviluppare in sinergia con i beni culturali - Presenza nel territorio di alcuni primi episodi di integrazione tra i beni culturali ed attività economiche collegate alla valorizzazione dei beni - Presenza nel territorio di un importante know-how nel campo della cultura d'impresa determinato dalla permanenza, di alcune grandi aziende (Omnitel, Pirelli, Alenia, Sofer...ecc) e delle aziende dell'indotto - Presenza nel territorio di importanti centri di ricerca e formazione (C.N.R., Formez, Olivetti ricerca, CISI Campania, Technapoli, ecc) - Presenza nell'area di un Patto territoriale che ha prodotto un notevole numero di progetti d'impresa - Basso livello di microcriminalità 	<ul style="list-style-type: none"> - Monumenti, siti archeologici, percorsi paesaggistici isolati e non adeguatamente pubblicizzati - Assenza di itinerari di visita strutturati - Stato di abbandono o relativo abbandono di ampi segmenti del patrimonio storico-culturale e di alcuni centri storici anche di particolare pregio - Scarsa dotazione di servizi per la fruizione dei beni culturali e dei siti esistenti - Modesti effetti economici della presenza turistica legata alla fruizione delle risorse culturali - Inadeguata ricettività sia in termini quantitativi che qualitativi - Scarsa partecipazione dei privati al ciclo di conservazione, valorizzazione, restauro e gestione dei beni culturali - Inadeguatezza delle reti di accesso e trasporto - Scarsa capacità della P.A. nel sostenere lo sviluppo dei beni culturali - Scarso impiego delle tecnologie dell'information & communication technology nel settore - Scarsa consapevolezza da parte delle popolazioni e delle imprese locali delle importanti opportunità di sviluppo e di lavoro - Permanenza di situazioni di degrado e di abusivismo edilizio e di conseguente perdita di porzioni di patrimonio - Scarsa ricettività nel settore della ospitalità di gruppi e della convegnistica - Presenza di criminalità
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> - Trend positivo a livello internazionale, regionale e metropolitano, del turismo culturale - Crescente inserimento nella realtà regionale e napoletana nei circuiti internazionali del turismo - Riconoscimento dei Campi Flegrei tra i sei Grandi Attrattori Culturali della Campania - Disponibilità di notevoli risorse economiche programmate dall'asse II del P.O.R. - Obiettivi coerenti con il processo di riconversione del sistema socio-economico, coerente con gli obiettivi di pianificazione regionale e provinciale 	<ul style="list-style-type: none"> - Scarsa conoscenza internazionale e nazionale del territorio e dei valori dei Campi Flegrei - Inadeguata risposta della P.A. rispetto allo sviluppo di politiche innovative nella gestione dei beni culturali - Possibile contrasto tra il modello territoriale proposto di sviluppo in chiave turistico culturale ed ambientale e quello in chiave di servizi alle funzioni metropolitane

Obiettivi e indirizzi per il Distretto Flegreo

Uno degli obiettivi primari, per il decollo del Distretto Turistico-culturale, è quello di promuovere un livello idoneo di infrastrutturazione ricettiva, anche se di piccola media dimensione, per consentire l'ingresso dei Campi Flegrei a pieno titolo nei circuiti nazionali ed internazionali.

Una strategia di riqualificazione del comparto, compatibile con i valori paesaggistici, archeologici e culturali, si deve, però, fondare su una azione diffusa di recupero del patrimonio edilizio esistente, attraverso le seguenti tipologie di intervento:

- la ristrutturazione e/o l'ampliamento moderato degli esercizi alberghieri esistenti, per adeguarli agli standard funzionali moderni e dotarli di servizi accessori congressuali e sportivi;
- l'utilizzo dei volumi degli immobili dimessi sul territorio;
- il cambio di destinazione d'uso per piccoli e medi immobili da abitativo a turistico per residence, pensioni, affittacamere, *bed & breakfast*.

Risulta necessario, inoltre, prevedere la realizzazione di un numero (sia pur limitato) di strutture alberghiere di livello medio, 100/120 posti letto, strettamente connesse a strutture congressuali, centri congressi, impianti sportivi, esercizi commerciali, che consentano l'accoglienza di flussi turistici di gruppi, convegnisti e turisti d'affari. Si tratta, in questo modo, di rendere possibile la fruizione dei Campi Flegrei anche ad una tipologia di turismo fortemente diffuso, direttamente connesso ai grandi *tour operator* e a catene di distribuzione nazionali ed internazionali che indirizzano una fetta consistente dei flussi turistici sensibili ai contenuti culturali dei luoghi di visita.

Un breve discorso a parte merita il *termalismo*. E' fortissima la interconnessione esistente tra turismo culturale, turismo ambientale e turismo termale, settori che potremmo definire in strettissima simbiosi. Appare ovvio, però, che l'uso delle fonti termali in chiave non solo salutistica ma soprattutto di piacere, suggerisce la localizzazione degli impianti alberghieri *in loco*. La valorizzazione della risorsa termale, dunque, si realizza unicamente attraverso la realizzazione di alcune strutture ricettive, con forte connotazione edonistica, nelle aree in cui sia stata individuata una pregevole presenza di sorgente "*coltivabile*".

Gli indirizzi fondamentali, di natura archeologica-urbanistica-ambientale, cui ispirare gli interventi per le infrastrutture turistiche, sono così individuate:

- qualità dell'intervento;
- ricorso prevalente e prioritario al recupero degli edifici dimessi, anche per quelli senza pregio, attraverso la demolizione e ricostruzione parziale o totale;
- riqualificazione e ripristino dei valori architettonici, urbanistici ed ambientali complessivi,
- rilancio paesistico-ambientale dell'area, anche mediante azioni compensative di riqualificazione.

La realizzazione di un Distretto Turistico-culturale in chiave turistica, deve necessariamente partire dal progetto di valorizzazione dei beni culturali attuabile unicamente attraverso una articolazione complessa dell'offerta e dei servizi connessi. Si rende, dunque, essenziale il coordinamento tra gli operatori del settore, gli attori pubblici e privati e le attività di supporto attraverso l'istituzione di un "Centro di accoglienza del turista".

Il centro dovrà puntare al consolidamento di una immagine del turismo flegreo fortemente connotata qualitativamente ed organicamente alla identità storico-ambientale-culturale del sito che costituisce un fattore di plusvalore assoluto da non disperdere.

APPENDICE 6.1

Distretti Turistici e Information Technology

In un mercato fortemente competitivo quale quello attuale, i turisti sono sempre più esigenti e necessitano di informazioni attraenti e di qualità, in termini di completezza e di accuratezza, veicolate tramite una molteplicità di canali. Pretendono di scegliere una destinazione, selezionare un particolare prodotto ed acquistarlo, il tutto attraverso un unico processo in rete.

In tal senso, i turisti sperimentano la destinazione “nella loro testa” ben prima di arrivare alla meta prescelta; in altre parole, essi hanno **un’esperienza “virtuale”** molto prima di quella reale e questo non può assolutamente essere sottovalutato da chi si occupa di promozione turistica.

Con il presente lavoro non si vuole trattare di questi sistemi dal punto di vista strettamente informatico e né scrivere una sorta di manuale su come vadano costruiti. Questo perché, dopo alcuni anni dalla loro prima concettualizzazione, di sistemi ce ne sono veramente tanti. Invece, l’obiettivo principale è quello di studiare l’utilizzo strategico di questi strumenti, ma soprattutto quello di delineare una nuova visione più “allargata” del concetto stesso di DMS (*Destination Management System*), proponendo l’impiego di tali sistemi come tecnologia abilitante alla cooperazione tra tutti gli attori, sia pubblici che privati, della destinazione.

Il punto di partenza

Come si è più volte detto, il prodotto turistico è un prodotto complesso, composto da attrattive territoriali e da servizi, che si integrano a vicenda. Si nota come alla creazione del prodotto, nella sua accezione di fenomeno globale, concorrano due componenti: quella pubblica e quella privata. Si parla quindi, di visione “sistemica” del turismo.

Il concetto stesso di territorio è un elemento centrale della presente ricerca. Se attualmente infatti, uno stesso prodotto turistico può essere presentato da tante località, il fattore su cui bisogna agire è espresso dal *territorio*; solo in seguito ad una sua valorizzazione e ad un incremento del suo livello di attrattività e di differenziazione, sarà possibile alle destinazioni di difendere il proprio vantaggio competitivo. Infatti, è proprio sulle risorse disponibili che ogni destinazione deve focalizzare l’attenzione, implementando logiche e strumenti tipici del marketing turistico territoriale, ai fini di un sistematico sviluppo turistico. Dal momento che il territorio permette di ottenere vantaggi competitivi, esso allora può essere paragonato ad un’impresa, il cui centro nevralgico e di

coordinamento è costituito dall'ente turistico pubblico che, attraverso gli strumenti organizzativi, finanziari ed amministrativi di cui dispone, favorisce l'intesa fra gli operatori, controlla e reprime eventuali abusi, agevola la realizzazione o il miglioramento dei servizi, sensibilizza la popolazione alle esigenze del turismo, cura direttamente la realizzazione di alcune manifestazioni ed attività (es. di informazione, di animazione, di assistenza) necessarie per completare l'attrattiva turistica della località. Tutto ciò con l'obiettivo primario dello sviluppo del territorio ma anche del miglioramento delle prospettive reddituali delle imprese che in esso vi operano. Questi risultati saranno possibili solo in presenza appunto, di un sistematico rapporto di collaborazione fra operatori pubblici e operatori privati, che come accennato precedentemente sono componenti di un unico sistema che non attribuisce ad alcuno il ruolo di protagonista ma si fonda sull'interazione delle forze che lo compongono.

La gestione delle destinazioni turistiche

In conclusione possiamo affermare che tra le varie tecniche di gestione dell'impresa-territorio, i concetti di *destination management* e di *destination marketing*⁷⁵ risultano essere i più attuali. Il focus dell'attenzione va posto sul concetto di competitività dell'impresa-destinazione. Si è osservato come sia proprio un contesto locale altamente competitivo a permettere agli operatori di raggiungere vantaggi competitivi globali. Secondo Porter le imprese leader sui mercati internazionali devono molto del loro successo alla loro "base nazionale", in quanto quest'ultima funge da piattaforma globale, cioè da ambiente favorevole per sviluppare un vantaggio competitivo su uno specifico settore industriale globale. L'autore individua quattro importanti fattori che rendono uno specifico ambiente nazionale una piattaforma globale:

1. I fattori endogeni ed esogeni (la condizione dei fattori);
2. Le condizioni della domanda relazionata all'offerta;
3. Le industrie collegate e di supporto (l'indotto);
4. Strategia, struttura e rivalità delle imprese;

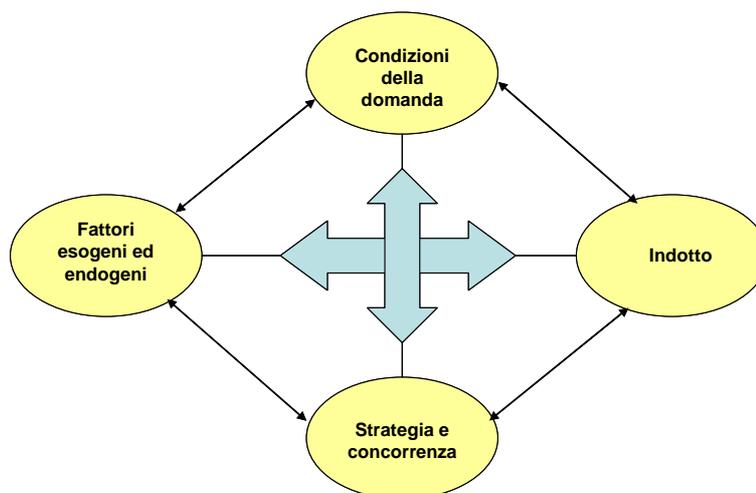
Queste determinanti creano il luogo fisico (contesto territoriale) in cui le imprese nascono e competono. Utilizzando le parole dello stesso Porter, ciascuno di questi quattro attributi definisce una componente del "vantaggio locale"; l'effetto di ciascuna componente dipende spesso dallo stato degli altri. Esse tendono a rafforzarsi vicendevolmente, in quanto costituiscono un sistema (cfr. Figura 6.26).

Porter ha proposto, inoltre, una sua teoria della competitività nazionale, regionale e locale, inserita nel contesto di un'economia globale. Questa teoria assegna un ruolo preminente al Distretto, definito come la concentrazione territoriale di un insieme interconnesso di imprese, fornitori specializzati, società di servizi, imprese attive in settori affini e istituzioni collegate (per esempio, università, organismi responsabili della regolamentazione e associazioni di categoria), operanti in determinati campi, dove competono ma al tempo stesso cooperano.

Utilizzando il Distretto come lente attraverso la quale osservare il sistema-destinazione sarà possibile "catturare" importanti connessioni e complementarità che altrimenti si rischierebbe di non considerare, ma importanti alla cosiddetta competizione.

⁷⁵ Pechlaner H., Weiermair K. (2000), *Destination Management* T.C.I., Milano

Figura 6.26- Determinanti del vantaggio “competitivo locale”



Fonte: Porter, 1990

In dettaglio, analizzando gli attributi che creano il vantaggio “competitivo locale”, è possibile individuare il Distretto come una manifestazione delle interazione fra le quattro determinanti di Porter: al suo interno, il Distretto, si presenta come una combinazione di competizione e di cooperazione. Infatti, attualmente, vi è stato il passaggio definitivo da una concezione di Distretto come fenomeno unicamente settoriale ad una di Distretto come evento socio-territoriale, definito anche come un *hyper-network* composto da una rete di reti, in cui le imprese tendono a “fondersi” sia con altre imprese che con la comunità locale e le istituzioni.

Dalle analisi delle relazioni che esistono tra il sistema turistico e i Comuni (APC), svolte nei precedenti capitoli, si è giunti a comprendere le varie forme di interrelazione sistemiche che si sviluppano tra tutti gli attori che partecipano alla creazione del prodotto turistico.

A tal fine, seguendo le linee guida dettate dal marketing territoriale, a proposito della competitività di imprese e nazioni, è stato messo a punto il modello di analisi volto ad indirizzarci verso una concezione sistemica delle destinazioni turistiche.

Il modello si compone fondamentalmente di due ambiti applicativi sovrapposti (cfr. Figura 6.27 e fig. 6.28). Nel primo viene analizzato il sistema privato, mentre nel secondo viene esaminata la componente pubblica nella sua funzione fondamentale di supporto e coordinamento.

Ogni ambito applicativo, si compone, a sua volta di tre parti. Nella parte superiore viene rappresentata la componente primaria del prodotto turistico, suddivisa a sua volta in **servizi** e **attrattive**, nella parte inferiore sono rappresentate le **componenti di supporto**.

All'interno di ogni singola voce, i vari **fattori attrattivi** sono riportati, a partire da un nucleo irrinunciabile, in genere corrispondente con la presenza della risorsa primaria (grado elevato), fino alle componenti accessorie ordinate rispetto alla rilevanza via via decrescente che viene loro attribuita (grado medio e basso).

A titolo di esemplificazione riportiamo i seguenti schemi.

Figura 6.27- Modello di destinazione: la componente privata

		Grado elevato	Grado medio	Grado basso
Attrattive	Immagine	Identità	Idea del turista	-
	A. culturali	Arte, monumenti..	Costume folklore	Operatori privati
	A. naturali	Mare, montagna..	Balneazione impianti per lo sci	Eventi particolari
Servizi	Ospitalità	Alberghi	Extralberghiera	Privati
	Trasporto	Accessibilità	Servizi navetta	Autonoleggio
	Enogastronomia	Prodotti tipici	Ristoranti tipici	Imprese di ristorazione
Fattori di supporto	Infrastrutture	Impianti	Imprese di costruzione	Forniture
	Attrezzature	Attività ricettive e ricreative	Tecnologia	Forniture
	Risorse umane	Assistenza in loco	Operatori esperti	Formazione priv.
	Fattori sanitari	Igiene	Pulizie e servizi	Imprese di pulizia
	Entertainment	Animazione	Negozi	Iniziative private
	Informazione	Comunicazione	Materiale informativo	Guide e riviste

Figura 6.28- Modello di destinazione: la componente pubblica

		Grado elevato	Grado medio	Grado basso
Attrattive	Immagine	Promozione e marketing	-	-
	A. culturali	Conservazione beni	Gestione musei	Fin. restauri
	A. naturali	Protezione, risorse	Pulizia ambiente	Fin. normativi
Servizi	Ospitalità	Consulenza	Agevolazioni fin.	-
	Trasporto	Accessibilità	Trasporti pubblici	Navette gratuite
	Enogastronomia	Normative	Iniziative prodotti tipici	Promozioni pubb.
Fattori di supporto	Infrastrutture	Finanziamenti	Grandi opere	-
	Attrezzature	Enti pubblici	Sviluppo nuove tecnologie	Ricerca
	Risorse umane	Consulenze	Controllo operatori	Istruzione
	Fattori sanitari	Ospedali	Interventi igienici	Imp. depurazione
	Entertainment	Spettacoli	Fiere mercati	Pubblica sicurezza
	Informazione	Info point	Promozione destinazione	Materiale inform.

L'information Technology nel sistema turistico

Lo svolgimento di ciascuna attività di valore comporta, in misura maggiore o minore, l'impiego di una o più tecnologie.

Grazie all'informatica possono essere realizzate quelle ottimizzazioni e quei collegamenti tra attività in grado di generare vantaggio competitivo, sia a

all'interno della catena del valore sia a livello di sistema del valore. Possiamo schematizzare l'intervento dell'informatica all'interno dell'intero sistema turistico-destinazione, sottolineando che le tecnologie informatiche, nell'industria turistica, facilitano quattro livelli di comunicazione:

- Processi organizzativi interni alla singola impresa turistica
- Processi organizzativi interaziendali tra imprese turistiche
- Comunicazioni con i clienti (turisti)
- Comunicazioni con aziende non-turistiche

L'attenzione è stata focalizzata sull'analisi del ruolo dell'informatica all'interno del modello di sviluppo turistico di una località.

Tra gli strumenti informatici a supporto dell'interazione strategica delle componenti del modello (pubblico-privato), quello denominato DMS (*Destination Management System*), appare il più adatto. Lo studio di questa tipologia di sistemi integrati di gestione delle destinazioni turistiche, ha messo in evidenza il loro ruolo strategico, in grado di aiutare sia le organizzazioni turistiche locali, migliorando oltre le normali attività del moderno **e-marketing**, tutti i processi di business, sia per le piccole e medie imprese, spesso a gestione familiare, escluse dai tradizionali canali di distribuzione, le quali otterranno più visibilità, ma inoltre beneficeranno degli scambi di *know-how* generati grazie all'utilizzo di questi sistemi.

Conosciuti con il nome di DMS (*Destination Management System*), o meglio sistemi per la gestione delle destinazioni, questi strumenti sono stati creati specificamente per distribuire informazioni varie e complete relative ai prodotti turistici di una specifica destinazione⁷⁶, garantendone inoltre le procedure di acquisto e facilitandone la prenotazione⁷⁷.

Questi sistemi, definiti anche come sistemi integrati, sono stati concepiti in modo tale da includere soprattutto una serie di servizi offerti da piccole aziende e da strutture turistiche di piccole dimensioni, spesso a gestione familiare, che i tradizionali canali di distribuzione escludono.

I sistemi integrati per la gestione delle destinazioni turistiche utilizzati nelle varie nazioni prendono i seguenti nomi: *TIScover* (Austria), *Gulliver* (Irlanda), *VisitBritain* (Inghilterra) e *VisitScotland* (Scozia), derivano tutti da nazioni che hanno fatto da pionieri nella concettualizzazione di questa tipologia di sistemi.

C'è da dire che tra i quattro sistemi citati il *TIScover* risulta essere il sistema complessivamente più maturo e, in quanto tale, possiede tutte le potenzialità necessarie per poter evolvere in un DMS, in grado di gestire le destinazioni turistiche seguendone una visione strategica.

Volendo schematizzare la struttura integrata di un DMS (cfr. Figura 6.29) lo possiamo immaginare con un database in cui i dati di input sono quelli derivanti dal contesto territoriale (ambito privato e pubblico) e dalle diverse forme di "ricettività" nel senso ampio del termine (informazioni sui siti archeologici, sugli alberghi...ecc).

L'output è caratterizzato da una pagina web interattiva in cui un "open system" ovvero l'accesso ad un sistema integrato consente all'utente di definire la propria meta turistica (itinerario, alloggio, prenotazioni...ecc) e di poterla anche visualizzarla tramite presentazioni virtuali del luogo. A tale proposito è stata realizzata, a titolo esemplificativo, una presentazione virtuale relativa allo studio

⁷⁶ O'Connor P. (2002) "The changing Fase of Destination Management Systems", *Travel & Tourism Analyst*, April 2002, pp. 3-21.

⁷⁷ Buhalis D. (1993) "RICIRMS as a strategic tool for small and medium tourism enterprises", *Tourism Management*, October, pp. 366-378.

condotto sui Campi Flegrei (Capitolo V: Piano di azioni per il Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”) dal titolo: “I tesori di Miseno” (cfr. fig. 6.30 e 6.31).

Figura 6.29 - Struttura integrata di un DMS

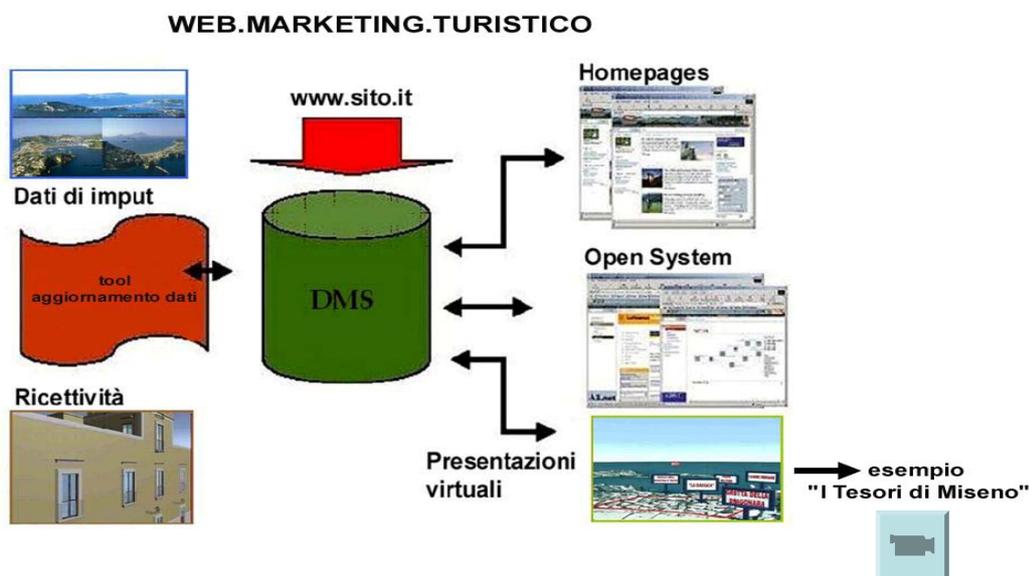


Figura 6.30 – Immagini della presentazione virtuale “I tesori di Misero”



Figura 6.30 – Immagini della presentazione virtuale “I tesori di Misero”



CONCLUSIONI

L'Italia è caratterizzata da un'estesa concentrazione, quantitativa e qualitativa, di patrimonio culturale e paesaggistico; in ogni angolo del nostro "bel paese" possiamo trovare le testimonianze del nostro passato e gli interventi del nostro presente, un'inestimabile ricchezza unica e diffusa. Nella terra dei "mille campanili" ogni realtà, anche la più piccola, presenta delle unicità che la differenziano dalle altre, una peculiarità questa che rende difficile presentare politiche di sviluppo e valorizzazione omogenee. Tutti questi microcosmi hanno radici e tradizioni diverse, sono tutti importanti perché identificano la comunità e la rappresentano.

Data questa frammentazione diventa difficile pensare ad un progetto di sviluppo economico e sociale che sia unico perché si perderebbe di vista la caratteristica che rende il nostro paese così originale: non si considererebbero le radici e il contesto culturale e paesaggistico che invece deve diventare la chiave di lettura per uno sviluppo sostenibile.

Superando l'ottica di uno sviluppo unitario, globale, si può pensare a questa frammentazione socio-culturale come punto di partenza per una nuova idea di sviluppo dove è possibile distinguere il territorio in aree comuni e specializzate prendendo spunto dalla fortuna dei distretti industriali e sperimentare così nuove soluzioni.

I Distretti industriali, istituzionalizzati dall'art. 36 della legge n. 317 del 5 ottobre 1991 in cui si affida alle Regioni il compito di individuare "aree locali caratterizzate da un'elevata concentrazione di piccole imprese specializzate in un determinato settore produttivo", sono un nodo, un sistema, in cui il raggruppamento d'attività produttive specializzate ha favorito la creazione di relazioni endogene ed esogene nonché lo sviluppo di infrastrutture e servizi dedicati.

Ma trasportare il modello di sviluppo del Distretto industriale in progetti di marketing territoriale non è un processo semplice, anzi presenta delle criticità.

I Distretti industriali, la spina dorsale del nostro apparato manifatturiero diffuso sono interrelazioni e legami che spesso sono nati spontaneamente fissandosi in un determinato territorio tra organizzazioni e operatori economici accrescendone il vantaggio competitivo. Questo modello ha permesso e favorito lo scambio di conoscenze, la creazione di reti di relazioni, un senso di identificazione e lo sviluppo di infrastrutture e di servizi ausiliari nonché di immagine.

Tuttavia, allo stesso tempo, questo ha accelerato problematiche di degrado ambientale e di insediamento nel territorio, molto spesso dimenticando la sostenibilità delle proprie origini e il proprio presente.

La "distrettualizzazione" dell'Italia ha coinvolto varie realtà produttive fino ad espandersi in molti settori come quello agroalimentare con i marchi di origine protetta e il settore turistico con i Sistemi turistici locali (STL) identificati, in base alla Legge n.135 del 29 marzo 2001 come un "contesto turistico integrato o omogeneo che può uscire anche dagli ambiti regionali e comprendere anche più Regioni, che è caratterizzato da un'offerta turistica integrata con i beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi prodotti tipici dell'agricoltura e

dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”

Il Distretto, originariamente identificato come il dominio di una città su un territorio oggi rappresenta una forma organizzata di un processo produttivo di certe categorie di beni specifiche per quel luogo e in relazione con l'ambiente, il patrimonio culturale e la società.

Quando si parla di Distretto Turistico-culturale si identificano quelle aree delimitate in cui si è intrapreso un processo di sviluppo territoriale associato alla valorizzazione del patrimonio culturale. Un processo lungo che non nasce spontaneamente ma che è il frutto di un andamento top-down, dall'alto del governo investendo tutto il territorio e la società che devono sostenerlo e dove la ricaduta e i risultati non sono prettamente economici ma indubbiamente di miglioramento della qualità della vita, di sviluppo sociale, di riconoscibilità dei luoghi, di maggiore attrattività e di conseguenza con effetti indiretti anche nel sistema economico del Distretto. Infatti, il bene culturale, specie se legato al suo territorio, non è una funzione produttiva o di servizio che è delocalizzabile o trasferibile come nel caso dei distretti industriali ma è fruibile solo in loco nei limiti dell'organizzazione e della distribuzione strutturale. Esiste quindi un problema legato alla disponibilità immediata e futura del bene culturale, ma anche di quello paesaggistico, che si combina con le esigenze di conservazione e valorizzazione. Nell'ottica di sviluppo sostenibile occorre ricercare quell'equilibrio dinamico, quell'area di incontro, tra le dimensioni di sviluppo ambientale, economico e sociale. È l'intersezione di questi tre insiemi, con un approccio globale alla pianificazione e alla valutazione dei cambiamenti indotti, che ci porta ad uno sviluppo sostenibile.

Il Distretto Turistico-culturale rappresenta un modello di sviluppo locale autosostenibile (autonomo+sostenibile) nel senso di sistema di relazioni territorialmente delimitate in cui interagiscono i processi di valorizzazione del patrimonio materiale e immateriale con la realtà socio economica diffusa. Con l'idea di Distretto Turistico-culturale si ambisce a portare una nuova linfa alle comunità locali «utilizzando i servizi artistici e culturali per attrarre la gente, contrastare il declino economico industriale e tracciare una nuova immagine della città.

Il fine del modello di Distretto Turistico-culturale è quello di promuovere, attraverso un'azione integrata, il senso d'appartenenza e d'identificazione di una comunità rendendola capace di “sostenere se stessa” poiché le sole azioni senza il supporto e il consenso collettivo, senza un senso d'identificazione, sono destinate al fallimento. La tentazione sarebbe di promuoversi in proprio rischiando però di disgregare le forze investite ma invece con un lavoro a sistema nell'ottica dei Distretti il risultato cambia: si lavora assieme per creare una “costellazione del valore aggiunto” riconosciuta da una rete di organismi in cui si agisce verso una strategia unica, per una leadership settoriale. Il patrimonio culturale territoriale è l'elemento necessario di un Distretto Turistico-culturale: rappresenta il risultato di un processo di sedimentazione continua di elementi ambientali (ecosistemi frutto delle civiltà), di elementi edificati-urbani (monumenti, città storiche, infrastrutture) e di elementi antropologici (modelli socio culturali, d'identità, cultura artistica, produttiva, politica). Le integrazioni alla base del modello di Distretto Turistico-culturale riguardano l'integrazione delle risorse storiche, culturali e ambientali presenti nel territorio; l'integrazione dei servizi di accessibilità e per il tempo libero; l'integrazione delle infrastrutture e dei servizi di accoglienza (alberghi, ristoranti, bar, commercio, etc.); e l'integrazione

con gli altri settori, come l'artigianato o il settore agroalimentare, incorporando i tratti distintivi del Distretto, le sue tipicità, nel tessuto del territorio di appartenenza.

Lo sviluppo territoriale, soprattutto nel contesto della sua sostenibilità e valorizzazione, è una delle sfide che, grazie anche al modello dei Distretti Turistico-culturale, ci si appresta ad intraprendere. Un processo di cambiamento tale per cui lo sfruttamento delle risorse, la direzione degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e i cambiamenti istituzionali siano resi coerenti con i bisogni futuri oltre che con quelli attuali. L'evoluzione verso un mercato in cui la connessione in rete del patrimonio culturale allargato e diffuso, della società e delle imprese, l'integrazione dei sistemi e la costruzione di relazioni collettive, diventeranno fondamentali per tutte le operazioni di sviluppi armoniosi. Come ricorda Galtung lo sviluppo non va usato solo al singolare, lo sviluppo, ma va inteso come *«un insieme di opzioni contestualizzate nelle realtà sociali e quindi come gli sviluppi; il verbo sviluppare, poi, può essere usato sia in forma attiva sia in forma riflessiva, l'uno o l'altro uso non si differenziano solo grammaticalmente, ma implicano opposti approcci teorici e pratici»*.

Il patrimonio culturale e quello ambientale hanno avuto un glorioso passato e il futuro sembra molto promettente... our common future.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

1. AA.VV., (1999), *I futuri della città. Tesi a confronto*, Franco Angeli/Urbanistica, Milano.
2. AA.VV., (1994), *Marketing urbano in Europa*, Torino, Torino Incontra.
3. Albrecht K., (1992), *Al servizio del cliente interno ed esterno*, Torino, Isedi.
4. Alderson, W., (1965), *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood IL, Richard D. Irwin.
5. Ancarani F., (1999), *Il marketing territoriale: un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, in *Economia e diritto del terziario*.
6. Ashworth G. J., e Voogd, H., (1988), *Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications*, in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1.
7. Ave e Corsico F., (a cura di), *Marketing urbano in Europa*, Edizioni Torino Incontra, Torino.
8. Bagozzi, (1975), *Marketing as exchange*, in *Journal of Marketing*, 39.
9. Bellini N., *Il marketing territoriale. Sfide per l'Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
10. Buhalis D. (1993) "RICIRMS as a strategic tool for small and medium tourism enterprises", *Tourism Management*, October, pp. 366-378.
11. Busacca B., (1996), *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet.
12. Camagni R. P., (1994) *Le condizioni e gli strumenti finanziari per la Milano europea*, in *Impresa e Stato*, n. 27
13. Camagni R., Capello R., (1998), *Strategie di competitività territoriale: il paradigma a rete*, Seat.
14. Caroli, M. G., (1999), *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano
15. Caroli M., *Marketing e processo di pianificazione*, G. Giappichelli, Torino, 1994;
16. Casarin F., (1996), *Il Marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*, Giappichelli Editore, Torino.
17. Casella, A., (1997), *Marketing della città: premesse alla definizione ed all'applicazione di una "nuova" disciplina*, in *Commercio*, 60.
18. Cavallone M., Colleoni L., *Marketing degli enti locali*, Franco Angeli, Milano, 1999;
19. Cogno E., Dall'Ara G., (1999), *Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo*, Franco Angeli, Milano.
20. Corigliano M.A., (2000), *"Il turismo tra obiettivi, metodologie e strumenti"* UTET, Torino.
21. Corsico F., (1992), *Marketing Urbano, uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica*, in *Atti della Conferenza internazionale Marketing Urbano in Europa*, Politecnico di Torino.

22. Curti F., Gibelli M., (1999), *Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano*, ALINEA, Firenze.
23. Dematteis G. e Bonaverò p., (1997), (a cura di), *Il sistema urbano italiano nello spazio unitario europeo*, il Mulino, Bologna.
24. Desinano P. (1997) *Imprese turistiche, informatica e vantaggio competitivo. Quadro concettuale e metodologico*, Franco Angeli, Milano.
25. Doel, M. A., e Hubbard, P. J., (2002) *Taking world cities literally: marketing the city in a global space of flows*, in *City*, n. 6.
26. Fontana, F., e Caroli, M. G. (a cura di), *Il marketing per lo sviluppo locale*.
27. Gold, J.R., e Ward, S. V., (1994), *Place promotion: the use of publicity and marketing to sell towns and regions*, Chichester, John Wiley & Sons.
28. Granovetter, M., (1985), *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, in *American Journal of Sociology*, 91.
29. Guatri, L., Vicari, S., Fiocca, R., (1999), *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia.
30. Gwinner K., (1997), *A model of image creation and image transfer in event sponsorship*, *International Marketing Review*, vol.14, n.3, pp.145-158.
31. Jefferson A., Lickorish L., (1998), *Marketing tourism*, London, Longman.
32. Jensen-Butler C., Shachar A., Van Weesep J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
33. Kalfiotis S., (1976), *Introduction à la théorie du tourisme*, Athènes, 1972. Dello stesso autore, *Une théorie de l'évolution du tourisme*, in «Espaces» , n. 25.
34. Karrer F. e Arnofi S., (a cura di), *Lo spazio europeo tra pianificazione e governance. Gli impatti territoriali e culturali delle politiche UE*, Alinea Editrice.
35. Kaspar C., (1975), *Le tourisme objet d'étude scientifique*, in «Revue du tourisme», n.4.
36. Keller K.L., (1993), *Conceptualising, measuring, and managing customer-based brand equity*, *Journal of Marketing*, 57, pp.1-22.
37. Kotler P., (1993), *Marketing places*, The Free Press, New York, p.2.
38. Latusi S., (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
39. Leiper N., (1990), *Tourism systems*, Palmerston North, New Zeland, Massey University.
40. Loasby, B. J., (2000), *Market institutions and economic evolution*, in *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 10.
41. Mele R., (1993), *Strategie e Politiche di Marketing delle Imprese di Pubblici Servizi*, Padova, Cedam.
42. Mercer D., (1999), *Marketing: the encyclopedic dictionary*, Oxford, Blackwell.
43. M.J., (1998), *Macmillan dictionary of marketing and advertising*, Terza Ed., London, Macmillan.
44. Morandi C., (1993), *I vantaggi competitivi delle città*. Milano, Franco Angeli.
45. National Task Force on Tourosmi Data (1985), *Final joint report of the working groups on user needs and current data issues*, Ottawa, Statics Canada.
46. O'Connor P. (2002) "The changing Fase of Destination Management Systems", *Travel & Tourism Analyst*, April 2002, pp. 3-21.
47. Paddison, R., (1993), *City marketing, image reconstruction and urban regeneration*, in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2.
48. Pechlaner H., Weiermair K. (2000), *Destination Management T.C.I.*, Milano.
49. Petroncelli E., (2002), *Pianificazione Territoriale – Principi e fondamenti*, Liguori editore, Napoli.

50. Porter, M. E., (1987), *Il vantaggio competitivo*, Milano, Edizioni di Comunità.
51. Porter M. E. (1998b), "Clusters and Competition", in *On Competition*, Free Press, pp. 197-287, IISole24Ore, Milano.
52. Romano A., Tota M., (1992), *Il parco tecnologico come fattore competitivo di un'area territoriale*, in Economia e diritto del terziario.
53. Romano A., Passiante G., De Paolo D., Fazio R., (1997), *Un modello per la gestione innovativa dei Sistemi Innovativo Virtuale* in Atti del convegno "Politiche pubbliche a sostegno dell'innovazione", VII Convegno Internazionale di Economia e Politica dell'Innovazione, Cremona.
54. Salone C., (1992), *Strumenti di piano e competizione internazionale. Il marketing urbano come alternativa strategica ai modelli deregolativi degli anni Ottanta*, in Atti della Conferenza internazionale *Marketing Urbano in Europa*, Politecnico di Torino.
55. Sereli S., (2000), *"Dimensioni plurali della città ambientale: Prospettive di integrazione ambientale nel progetto del territorio"* Franco Angeli, Milano.
56. Stanton W. J., Varaldo R., (1989), *Marketing*, Il Mulino, Bologna.
57. Storlazzi A., (1997) *Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing*, in "Economia e diritto del terziario".
58. Texier, L., (1999) *Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial: produit de ville et offre de territoire*, in ***Revue de Economie Regional et Urbaine***,5.
59. Troilo, G., (1993), **L'evoluzione del concetto di marketing mix: una proposta interpretativa**, in *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.
60. United Nations Conference on Trade and Development, (1971), *A note on the "tourist sector"*, Guidelines for tourism statistics, New York, United Nations.
61. Valdani E., (1995), (a cura di), "Marketing", in *Marketing*, Torino, Utet, Baker.
62. Valdani.E., Ancarani F., (2000), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.
63. Van den Berg, L. (1990), *Urban policy and market orientation*, Euricur, Erasmus University Rotterdam, n. 4.
64. Vesci, M.,(2001), *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.
65. Viacri S., (1999), *Il marketing delle grandi città*, in "Sinergie", quaderno per la pubblicazione degli Atti del Convegno "Il marketing per lo sviluppo locale", Luiss Guido Carli, Roma.
66. Viola G.E., (1987), (a cura di), *Viaggiatori del Grand Tour in Italia*, Milano, Tci.

INDICE

SOMMARIO	2
INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO - Nascita ed evoluzione del marketing territoriale	5
PREMESSA	5
1.1. ORIZZONTE CULTURALE	6
1.1.1 Il decentramento amministrativo.....	6
1.1.2 Competitività territoriale: l'origine e lo sviluppo del marketing territoriale.....	7
1.2 MARKETING TERRITORIALE: UNA RASSEGNA DELLA LETTERATURA	11
1.2.1 La questione terminologica.....	11
1.2.2 Marketing territoriale: la definizione	15
1.2.3 Marketing territoriale: i riferimenti teorici.....	19
1.2.4 Il marketing-mix territoriale.....	20
1.3 IL MERCATO DEL TERRITORIO	23
1.3.1 Verso una nuova riflessione.....	23
1.3.2 Territorio e mercato.....	24
1.3.3 Il territorio come "prodotto complesso"	27
APPENDICE 1.1 - La globalizzazione dell'economia.....	31
CAPITOLO SECONDO - Sistema turistico ed l'immagine della località	36
PREMESSA	36
2.1 IL CONCETTO DI TURISMO	37
2.1.1 Il sistema turistico: le componenti	37
<i>L'elemento umano</i>	38
<i>L'elemento geografico</i>	41
<i>L'elemento industriale</i>	41
2.2 IL CONCETTO DI PRODOTTO TURISTICO	43
2.2.1 Il prodotto turistico globale.....	44
2.2.2 Il prodotto turistico specifico	45
2.2.3 Un tentativo di sintesi: la prospettiva overlapping.....	47
2.2.4 L'immagine come componente di prodotto	49
2.3 AMBIENTE E TURISMO: IL TURISMO SOSTENIBILE COME MODELLO DI SVILUPPO	52

2.3.1 I nuovi orientamenti del turismo mondiale nella valorizzazione dei beni culturali e ambientali per una migliore qualità della vita di turisti e residenti	52
2.3.2 Qualità ambientale e turismo	56
2.3.3 Ambiente e turismo: il turismo sostenibile come modello di sviluppo....	57
APPENDICE 2.1- Il fenomeno turistico: evoluzione e definizione.....	59
APPENDICE 2.2 - L'Unione europea nel mercato turistico internazionale	64
CAPITOLO TERZO - Strategie di competitività territoriale	72
3.1 TEORIE A VANTAGGIO DEL FAVORE COMPETITIVO TERRITORIALE... 72	
3.1.1 Il marketing territoriale: la centralità del territorio nei processi di sviluppo	72
3.1.2 Politiche di marketing ed immagine delle località.....	77
3.1.3 Gli eventi come strumenti di marketing urbano.....	82
<i>L'immagine dell'evento</i>	85
<i>L'immagine dell'evento, il marchio territoriale e l'immagine della località ospitante</i>	88
3.1.4 Il marketing turistico	90
CAPITOLO QUARTO - Elaborazione del Piano di Marketing Turistico	93
4.1 IL PIANO DI MARKETING TURISTICO	93
4.1.1 La “costruzione” del Piano di Marketing turistico.....	93
4.1.2 Il Piano di marketing turistico esterno	99
4.1.3. Il Piano di marketing turistico interno	101
4.1.4 Le componenti del Piano di Marketing turistico “Fattori e tecniche di segmentazione del mercato”	103
<i>Le componenti</i>	104
<i>Il livello temporale</i>	116
<i>Il livello spaziale</i>	117
4.1.5 Il posizionamento del prodotto turistico	118
4.1.6 Una prima individuazione delle azioni d'intervento per le matrici prodotto/domanda e prodotto/offerta	121
4.2 MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	125
4.2.1. Una matrice politiche-effetti come base per la valutazione.....	125
4.2.2. Fasi della valutazione.....	127
<i>La valutazione ex ante: supporto al Piano di marketing</i>	127
<i>La valutazione in itinere: monitoraggio</i>	128
<i>La valutazione ex post: gli effetti osservati</i>	129
<i>La valutazione di impatto: i risultati del Piano</i>	129
4.2.3. Criteri per la selezione degli indicatori per un Piano di marketing turistico.....	130
APPENDICE 4.1- Il marketing tra interno ed esterno, tra attrattività e valore ...	132
CAPITOLO QUINTO - Distretti Turistici	137
PREMESSA	137
5.1 LA LEGISLAZIONE DELLE REGIONI E I SISTEMI TURISTICI LOCALI ...	139
5.1.1 I Sistemi Turistici Locali nel quadro della riforma del settore	139

5.1.2. La legislazione regionale e l'art.5 della L n° 135 del 2001	142
5.1.3. Osservazioni conclusive.....	145
5.2 METODOLOGIA DI STUDIO PER L'IDENTIFICAZIONE DEI DISTRETTI TURISTICI	146
5.2.1. Aspetti della turisticità e scelta delle variabili	148
5.2.2 Indice complessivo di turisticità	150
5.2.3 Conclusioni prospettiche.....	153
CAPITOLO SESTO - Linee guida per il Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”	155
PREMESSA	155
6.1 APPLICAZIONE METODOLOGICA AL CONTESTO DELLA PROVINCIA DI NAPOLI	163
6.1.1 Le fasi per l'individuazione dei Distretti Turistici.....	163
6.1.2 Individuazione del Distretto Turistico-culturale “Campi Flegrei”.....	170
<i>La struttura turistica</i>	172
<i>I flussi turistici</i>	172
<i>La domanda</i>	173
6.1.3 Linee guida per il Piano di Azione.....	176
<i>Rapporto sui beni culturali</i>	179
<i>Analisi SWOT</i>	186
<i>Obiettivi e indirizzi per il Distretto Flegreo</i>	187
APPENDICE 6.1- Distretti Turistici e Information Technology	188
CONCLUSIONI	195
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	198
INDICE	201