

**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI NAPOLI FEDERICO II°**



*DOTTORATO DI RICERCA IN SCIENZE DEL TURISMO AD INDIRIZZO MANAGERIALE  
XXIII° CICLO*

**“DESTINATION MARKETING E WEB 2.0: ASPETTI STRATEGICI ED  
OPERATIVI NELLA LOGICA DEI SISTEMI TURISTICI LOCALI DELL’AREA  
PRE-ALPINA”**

*TESI DI DOTTORATO  
DI  
PASQUALE BOCCAGNA*

*COORDINATORE:  
CH. MO PROF. SERGIO SCIARELLI*

*TUTOR:  
CH. MO PROF. MAURO SCIARELLI*

## INDICE

### - INTRODUZIONE -

	Pag.
1. Il problema della ricerca.	» 4
2. La metodologia della ricerca.	» 12
3. Ipotesi, struttura e limiti della ricerca.	» 23

### - CAPITOLO PRIMO -

#### LA TEORIA DI BASE.

	Pag.
1. Approccio da domanda e da offerta.	» 30
2. La Teoria del Distretto.	» 40
3. Stakeholder Theory.	» 46
4. Cluster Theory.	» 60
5. Resource-based Theory.	» 65
6. Knowledge Approach	» 74

### - CAPITOLO SECONDO -

#### I SISTEMI TURISTICI LOCALI: CARATTERISTICHE, FORME DI OFFERTA E SVILUPPO SOSTENIBILE CON L'AZIONE DI DESTINATION MANAGEMENT.

	Pag.
1. Prodotto e sistemi turistici locali tra globalizzazione e sostenibilita'.	» 84
2. Il modello spaziale del turismo e le configurazioni di offerta.	» 97
3. La qualificazione del territorio in senso turistico: la <i>destination</i> .	» 113
4. La difficile governance del sistema di offerta turistica di tipo <i>community</i> tra sostenibilita' e competitivita'.	» 129
5. L'organizzazione per la gestione delle destinazioni turistiche (Destination Management Organization – DMO).	» 136

### - CAPITOLO TERZO -

#### DESTINATION e-MARKETING: ASPETTI STRATEGICI ED OPERATIVI.

	Pag.
1. L'approccio strategico Struttura-Condotto-Performance.	» 140
2. Il destination marketing.	» 154
3. Service logic nel marketing in rete e aspetti strategici della competitivita' dei sistemi turistici locali. Le opportunita' offerte da internet.	» 169
4. L'e-marketing per le destinazioni turistiche.	» 179

## - CAPITOLO QUARTO -

### **DESTINATION MARKETING E INTERNET NEI SISTEMI LOCALI MONTANI PREALPINI E NELLE PICCOLE IMPRESE ALBERGHIERE IN ESSI OPERANTI: IL CASO ALTOPIANO DI ASIAGO.**

	Pag.
1. Dati generali: le 6 “A” dell’Altopiano di Asiago.	» 202
2. Sviluppo della ricerca.	» 210
3. Analisi dello scenario: turismo veneto, comprensori, Altopiano di Asiago.	» 215
4. Risultati dell’indagine sull’e-marketing del sistema turistico locale n. 11 Altopiano di Asiago e delle imprese alberghiere ivi operanti.	» 229
5. Conclusioni.	» 250
 Bibliografia e sitografia	 » 252
 Indice delle figure	 » 277
Indice delle tabelle	» 280
Appendice	» 282

---

## INTRODUZIONE

**1. Il problema della ricerca   2. La metodologia della ricerca   3. Ipotesi, struttura e limiti della ricerca.**

### **1. Il problema della ricerca.**

La problematica dello sviluppo del vantaggio competitivo di un sistema territoriale attraverso il Destination Management ha rappresentato la direttrice di sviluppo delle ipotesi di ricerca. I Sistemi Turistici Locali sono caratterizzati da una complessità di fondo che rende difficile l'applicazione degli strumenti manageriali sviluppati in tipici contesti aziendali. Essi, infatti, si differenziano per una diversa natura del controllo delle risorse, delle relazioni con il fattore umano, dell'assetto di governance e per un contesto competitivo ad un livello sistemico e globalizzato in cui la competizione tra *destination* ha preso il posto della competizione tra le singole imprese turistiche. Le strategie competitive delle singole imprese, in questa prospettiva, sono condizionate da schemi di rete, di aggregazione e di interconnessione tra gli operatori del Sistema locale, del settore e della filiera. Il settore turistico ha dimostrato un trend di continua crescita nel corso degli ultimi 50 anni. In questo contesto uno dei fattori essenziali dello sviluppo delle attività turistiche è stato individuato dalla Comunità scientifica nelle innovazioni introdotte dalle Information and Communication Technologies (ICT) e da Internet nell'organizzazione delle imprese e nelle relazioni di mercato (Martini 2000, Franch, Martini, Buffà 2005 e 2006, Della Corte 2000 e 2009, Della Corte, Sciarelli M. 2003, Franch 2010). Oggi il turismo si può definire uno dei settori a più elevata intensità tecnologica dove i continui cambiamenti organizzativi che si sono realizzati sono frutto anche delle forti spinte innovative provenienti dalle ICT. Il loro ruolo strategico deriva dalla centralità del fattore "informazione", dalla velocità con cui essa viene comunicata tra i vari soggetti, dagli attributi di affidabilità e di qualità oltre che di sicurezza in un settore, quale quello turistico, caratterizzato dall'immaterialità della produzione, dalla rigidità dell'offerta e dalla imprevedibilità della domanda.

In letteratura si è discusso delle qualità ed attributi che contraddistinguono le destinazioni turistiche. Una "destination" è quella località in relazione alla quale si osservano flussi turistici significativi finalizzati alla permanenza temporanea e alla fruizione dei servizi di alloggio, di ristorazione ed accessori offerti dagli operatori turistici. Murphy (1985) introdusse una fondamentale distinzione tra le destinazioni: quelle di tipo *corporate* e quelle di tipo

---

*community*. Le prime sono caratterizzate da un contesto territoriale e strutturale controllato e gestito da organizzazioni imprenditoriali secondo una logica manageriale. Si tratta nella maggior parte dei casi di Villaggi turistici, Villaggi albergo e Residenze turistico-alberghiere, cioè strutture ricettive gestite da imprese di grandi dimensioni a carattere internazionale. Le seconde sono rappresentate dalle località, dislocate in contesti ambientali diversi (mare, montagna, lago, città d'arte) che attraggono flussi di turisti nelle proprie strutture di accoglienza. L'offerta dei servizi in dette *destination* non è centralizzata come in quelle *corporate* ma diffusa tra una miriade di piccoli e medi operatori turistici che si relazionano in vario modo tra di loro per sviluppare l'offerta della località. La nascita e lo sviluppo delle *destination* di tipo *community* deriva da processi spontanei di formazione della domanda e dell'offerta intorno a nuclei essenziali di interesse rappresentati in genere da attrattive naturali, ambientali, climatiche o culturali. La capacità di valorizzazione delle risorse e di organizzare l'offerta, il capitale "umano" e "sociale", l'identità culturale che una località riesce ad esprimere sono alla base della identificazione di una *destination* di tipo *community* come Sistema Locale dell'Offerta Turistica. Attributo implicito del sistema è la presenza di qualche forma di organizzazione in grado di esprimere una offerta caratterizzata da *brand*, o marchio territoriale, da immagine, da qualità e da coordinamento tra gli attori dell'offerta locale. La competitività deriva dalla capacità di esprimere le potenzialità dell'offerta e di renderle visibili sul mercato mediante processi di comunicazione ed informazione sia a livello di singolo operatore che a livello di sistema. In questa prospettiva ritorna il tema della centralità delle ICT nella gestione dei processi interni ed esterni di un sistema e la letteratura specialistica (Della Corte 2000 e 2009, Martini, 2000, 2005, Franch 2002 e 2010) ha sottolineato l'importanza Destination Management System nell'azione di Destination Management.

La problematica dello sviluppo di un sistema è legata alla capacità di realizzare delle strategie territoriali in cui si legano componenti differenti quali il contesto economico, quello sociale e quello ambientale ed in cui gli obiettivi "*sono perseguiti attraverso l'identificazione e il coinvolgimento dei soggetti territoriali, seppur differenziati per struttura, dimensione, ruolo e rilevanza, i cui interessi sono fatti convergere in un comune disegno evolutivo*" (Martini, 2005). L'approccio dello strategic management per lo sviluppo armonico e sostenibile dei sistemi turistici locali deve tenere conto delle seguenti differenze rispetto al tipico contesto aziendale (Martini 2005, Franch 2010):

- 1) mentre l'impresa controlla le risorse con i tipici strumenti normativi della proprietà e del contratto e l'efficacia della governance deriva dall'implementazione di strutture organizzative efficaci ed efficienti su modelli più o meno gerarchizzati, in un sistema territoriale le risorse assumono la forma di beni pubblici che non possono essere liberamente gestite per fini strategici e di beni privati sotto il diretto controllo dei vari soggetti proprietari con cui condividere scelte strategiche ed obiettivi di fondo per attivare una visione strategica d'insieme;
- 2) nell'impresa il rapporto con il fattore umano si svolge su base contrattuale secondo il sistema dei CCNL vigenti nell'ordinamento giuridico; in un sistema il rapporto tra gli attori sfugge alla logica contrattuale per una innata esigenza di autonomia degli operatori economici che non sono disposti a rinunciare alla libertà delle proprie scelte di iniziativa imprenditoriale per cui il loro coinvolgimento si basa su elementi di tipo socio-culturale presenti nel contesto locale, sul grado di fiducia negli operatori e tra gli operatori e il sistema;
- 3) l'impresa ha dei confini netti sul piano fisico, giuridico e istituzionale che ne consentono di individuarne gli elementi, relazioni e processi interni; il sistema turistico ha confini aperti e variabili in funzione dell'azione amministrativa e degli effetti che le scelte di governance possono generare anche su altri territori.

In tale contesto si colloca il ruolo centrale delle ICT e Internet. In molti studi è stato evidenziato come le tecnologie possono influenzare le relazioni a livello di filiera tra diversi operatori (Scott Morton, 1991) e a livello di mercato nella collocazione del prodotto (Venkatraman, 1991). Gli studi sul Destination Management (Bieger, 1996 e 1998, Pechlaner et al, 2003, Martini 2005, Della Corte 2000 e 2009, Franch 2000 e 2010) hanno evidenziato che per lo svolgimento dello strategic management del territorio è necessaria l'esistenza di un'efficiente sistema informativo integrato (Destination Management System – DMS) per realizzare i seguenti obiettivi:

- 1) l'aumento della visibilità del sistema locale mediante siti web e portali su Internet;
- 2) l'implementazione di una base di dati per elaborazioni statistiche relative ai molteplici aspetti della gestione di una destination;

- 
- 3) fornire all'utenza remota la possibilità di ottenere informazioni sulla destinazione turistica, sui vari servizi e prodotti che compongono l'offerta e sui servizi ed attività non strettamente connessi al turismo;
  - 4) facilitare i rapporti di network tra gli attori del sistema locale e della filiera;
  - 5) realizzare azioni di *e-marketing*, di *customer care* e *customer retention* per alimentare i flussi turistici verso la destination;
  - 6) costruire un sistema di controllo e gestione della qualità e della sostenibilità (economica, sociale e ambientale) dell'offerta mediante implementazione di basi di dati alimentate dalle informazioni attinte con sistematicità dai turisti, dagli operatori dei servizi pubblici e privati e dalla popolazione locale.

Negli ultimi trent'anni l'evoluzione delle ICT ha influenzato organizzazione e gestione delle imprese turistiche. I sistemi di Computer Reservation System (CRS) e quelli di Global Distribution System (GDS) negli anni settanta e ottanta hanno consentito di gestire la disponibilità dei servizi con tempestività ed efficienza con l'intermediazione delle Agenzie di viaggio che avevano l'accesso esclusivo ai sistemi di prenotazione. I costi elevati dei sistemi hanno generato un dualismo (Martini 2000 e 2005, Martini, Franch, Buffa, 2005 e 2006) tra imprese di dimensioni medio-grandi, che potevano sopportare gli elevati costi di accesso e gestione, e imprese di piccole dimensioni che non avevano la capacità finanziaria di affrontare tali oneri. L'avvento del *browser* nella metà degli anni novanta ha consentito la diffusione delle tecnologie basate sulla rete Internet che così non è rimasta più confinata negli spazi della ricerca scientifica e degli usi militari. L'accessibilità di tale risorsa ha fatto superare il precedente dualismo consentendo anche alle imprese di piccolissima dimensione di essere presente sulla rete con un sito web e di gestire direttamente le prenotazioni senza ricorrere all'intermediazione delle agenzie di viaggio. Internet, pertanto, ha rappresentato una rivoluzione sul piano tecnologico grazie alle applicazioni che sono state introdotte a partire dal *browser web* e sul piano dei nuovi assetti organizzativi delle imprese richiesti dalle frontiere del marketing aperte sulla rete.

L'obiettivo del lavoro è quello di individuare un framework idoneo allo sviluppo di strategie di marketing territoriale e della competitività da applicare ai sistemi turistici locali secondo un ventaglio di prospettive teoriche. Il fattore umano gioca un ruolo fondamentale nelle strategie di sviluppo dei sistemi turistici locali sotto forma di competenze e capacità di

---

valorizzazione delle risorse locali finalizzate alla generazione di flussi turistici stabili e duraturi. Da questo punto di vista, non è sufficiente la disponibilità di risorse di valore, rare o inimitabili ma è necessaria anche la capacità di organizzazione da parte degli attori dell'offerta. Maggiore è questa capacità, migliori saranno i risultati in termini di flussi di turisti che il sistema è in grado di generare.

Le prospettive di analisi del fenomeno turistico sono essenzialmente tre (Franch 2010):

- 1) la prospettiva macroeconomica, che è interessata alle forme di equilibrio tra domanda e offerta, all'utilizzo ottimale delle risorse, al contributo del turismo al PIL nazionale e regionale, agli effetti del turismo sulla bilancia dei pagamenti e alla generazione di lavoro e occupazione;
- 2) la prospettiva dell'economia pubblica, che è interessata all'intervento pubblico nell'economia turistica per la regolazione dell'allocatione delle risorse in presenza di mercati imperfetti, per gli investimenti diretti in infrastrutture, per la organizzazione turistica territoriale in veste di *facilitator* dello sviluppo turistico e dell'iniziativa privata;
- 3) la prospettiva economico-aziendale che è interessata ai modelli di *business* delle imprese turistiche, ai meccanismi di produzione del valore, alle strategie e politiche di gestione e marketing dei servizi turistici.

Il presente lavoro di ricerca segue una prospettiva essenzialmente manageriale ed ha lo scopo di esplorare il fenomeno dello sviluppo e gestione dei Sistemi Turistici Locali ponendo al centro della problematica le "*capabilities*" secondo la prospettiva della Teoria dell'*Industrial District* e il vantaggio competitivo a livello di sistema locale nell'ottica della Resource Based View. Nella prima prospettiva Lo scopo è quello di indagare le modalità di formazione del sistema turistico locale, le sue relazioni con il sistema cognitivo locale, il ruolo dell'apprendimento emergente dall' *Industrial Atmosphere*, i meccanismi di integrazione e di alleanze tra gli attori del sistema turistico locale e gli elementi distintivi del sistema. Nella seconda prospettiva il "sistema" viene analizzato facendo riferimento al VRIO framework (Value, Rarity, Imitability, Organization):

**Valore:** l'impresa o sistema è in grado di valorizzare una opportunità o di neutralizzare una minaccia del mercato con le sue risorse/capacità?

**Rarietà:** il controllo delle risorse/capacità è posseduto da pochi altri competitors?

---

**Imitabilità:** è difficile imitare la risorsa/capacità, ovvero, i costi per sviluppare, imitare o acquisire le risorse/capacità sono elevati al punto da essere poco convenienti per l'impresa/sistema?

**Organizzazione:** l'organizzazione dell'impresa/sistema è pronta e capace di valorizzare la risorsa/capacità?

La Logica dei Servizi, implementata nel paradigma del “Mutual Value” (Grönroos 2009 e 2010), è stata utilizzata per implementare un modello di competitività del sistema turistico secondo quattro direttrici di fondo: il Marketing interno, il Brand e l'Immagine territoriale, la Qualità e le ICT.

La formalizzazione del problema è stata sviluppata in una prima fase mediante la formalizzazione di quesiti di fondo. Sulla base delle considerazioni relative alle risorse e alle attività specialistiche che caratterizzano un comprensorio territoriale e che ne definiscono la natura distrettuale industriale, commerciale, turistico o culturale (Becattini, 1987, 1989, 1995, 1997, 1999, 2000, 2001, Bellandi, Sforzi 2001) un primo quesito di fondo ha riguardato la natura primigenia dei fattori che spingono in un verso piuttosto che in un altro lo sviluppo locale. Quali sono questi fattori? Quali caratteristiche generano il vantaggio competitivo rispetto ai *competitors*? Si può parlare di logica sistemica dello sviluppo locale? In quali contesti e a quali condizioni essa prende forma? Quale ruolo giocano le risorse e le *capabilities* locali nello sviluppo del sistema? La risposta a tali quesiti è stata ricercata nello studio di un caso di sistema locale caratterizzato dagli elementi di tipicità, stratificazione di elementi di tradizione, cultura, vocazione produttiva, apprendimento tacito, dai confini geografici perfettamente delimitati che ne hanno consentito una forte caratterizzazione dell'identità culturale e territoriale.

Per effetto dei profondi cambiamenti intervenuti nel corso degli ultimi due lustri, principalmente dovuti ad intense attività di trasformazione tecnologica alla base dei processi di produzione dei beni materiali e servizi utili e necessari alla soddisfazione dei bisogni umani (Amodeo, 1970), sono cambiate anche le modalità competitive, le strategie di gestione, le modalità organizzative delle imprese e le loro formazioni aggregative. I cambiamenti hanno investito anche i comportamenti dei consumatori (Fabris 2003, Lori, Volpi 2007) e le tecniche di marketing (Sciarelli S. 2009, Kotler 2007). Nella letteratura si è affermata l'utilità di un approccio sistemico all'analisi e interpretazione dei fenomeni d'impresa e di mercato, sia dal punto di vista della domanda che da quello dell'offerta. Con riferimento al settore

---

turistico, i cambiamenti suddetti hanno trasformato completamente le logiche di gestione e di distribuzione del prodotto turistico (Della Corte 2009, Rispoli, Tamma 1995) oltre alla logica stessa della produzione turistica (Wernerfelt 1984, Murphy 1988, Rispoli, Tamma 1995, Della Corte 2000, Franch, 2002, Martini 2002, Pencarelli, Forlani 2002, Della Lucia 2005) che si muove in un'ottica sistemica, vitale, globale, fortemente standardizzata ed integrata sul piano del sistema locale, aperta alle innovazioni tecnologiche, flessibile (Mintzberg 1979, Sciarelli S. 1987). Il territorio ha assunto un connotato di elemento fondamentale per l'analisi e definizione sistemica della produzione turistica, insieme alle altre due dimensioni rappresentate dal prodotto turistico, nelle sue varie connotazioni, e dal progetto inteso come attività di tipo sistemico rivolte alla valorizzazione di aree, all'attivazione di soggetti pubblici e/o privati e al riconoscimento di un organo di governo o soggetto *pivot* singolo o collettivo (Della Lucia, Franch, Martini, Tamma 2007)<sup>1</sup>. Il tentativo di piegare gli strumenti di analisi e gestione, tipici dei processi industriali e commerciali, alla produzione turistica deve scontare il limite costituito, in primo luogo, dalla configurazione stessa del settore, caratterizzato fondamentalmente da tre vincoli strutturali: l'imprevedibilità della domanda, l'impossibilità di utilizzare la tecnica di magazzino nei servizi turistici, la forte rigidità dell'offerta dovuta all'alta soglia dei costi fissi (si pensi all'impresa alberghiera, a quella crocieristica, a quella di tour operator, a quella ristorativa) e in secondo luogo dalla difficoltà di applicare approcci e strumenti del management realtà più complesse rispetto alla dimensione dell'azienda rappresentate dalla gestione di sistemi di offerta turistica territoriale. Al riguardo Martini così si è espresso: “i territori, infatti, non sono assimilabili alle imprese, sia dal punto di vista strutturale, sia per la natura dei processi decisionali al loro interno: le risorse e le attività presenti nel territorio non sono infatti soggette ad un controllo unitario, e la gerarchia non fornisce alcun supporto all'attività di coordinamento degli attori. Stanti queste caratteristiche, i territori competono fra loro alla ricerca di un percorso di sviluppo nel medio-lungo periodo, tramite l'utilizzo delle risorse e delle **competenze** disponibili al loro interno. Per questo, essi richiedono un'attività di governo, la cui struttura, seppur specifica, può ricavare dall'analogia aziendale un importante contributo in termini di approcci e di strumenti” (Martini 2005). Dal

---

<sup>1</sup> Il paradigma “prodotto-progetto-territorio” è stato utilizzato in una ricerca sui Sistemi Turistici condotta da parte di un gruppo di studiosi italiani afferenti a otto sedi universitarie (Federico II°, Sannio, Trento, Cà Foscari, Politecnico Marche, Carlo Bo, La Sapienza, Verona) per coordinare i diversi approcci teorici (distretto industriale, sistema vitale, resource based theory, costellazioni d'impresa) utilizzabili per l'analisi del problema. I risultati di tale ricerca, organizzati in funzione dei contributi dei singoli gruppi di studio, sono stati raccolti nel volume Sciarelli S., Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance, Giappichelli 2007.

---

punto di vista dell'oggetto di questa ricerca, rappresentato dal ruolo del processo cognitivo come fonte di vantaggio competitivo (Knowledge management, learning by doing, apprendimento tacito) delle organizzazioni, sia in forma individuale che in forma aggregata, con riferimento territoriale o cluster, è interessante sottolineare come l'autore pur ispirandosi ad una dimensione di analisi basata sull'approccio dell' *industrial district* faccia un esplicito riferimento al concetto di "competenze", oltre che alle risorse, che devono essere presenti all'interno di un territorio per poterlo qualificare come sistema, aprendo le porte ad un approccio di analisi "*resource based*".

Un aspetto di rilievo per la qualificazione di un sistema territoriale è rappresentato dai risultati che sono stati prodotti. Infatti, "un altro aspetto importante, per l'individuazione di una realtà sistemica, è offerto dai risultati conseguiti nell'area, sia in termini di flussi turistici in entrata (arrivi, presenze e relative variazioni) sia rispetto alle *performance* delle imprese locali (tassi di occupazione, fatturato, redditività, incremento degli investimenti)" (Sciarelli S, 2007); con tale espressione l'Autore sottolinea una dimensione eminentemente dinamica e strategica entro cui analizzare ed inquadrare il fenomeno turistico esistente in un sistema territoriale.

---

## ***2. La metodologia della ricerca.***

Il percorso della ricerca è stato improntato, dal punto di vista metodologico, ad un approccio misto, qualitativo e quantitativo. La nozione di approccio metodologico di una ricerca ha radici profonde nella letteratura della ricerca sociale e manageriale. Sul tema della scelta di un metodo, Bouchard osservò che: “The key to good research lies not in choosing the right method, but rather in asking the right question and picking the most powerful method for answering that particular question” (1976: 402). Un approccio metodologico è una consistenza interna tra elementi di un progetto di ricerca (Edmondson, 2007). Nell'impostazione tradizionale un percorso di ricerca segue un andamento circolare partendo dalla formulazione del problema per passare attraverso le fasi del disegno della ricerca, della raccolta dei dati e dell'analisi e interpretazione dei dati per giungere di nuovo alla definizione del problema, che nello schema sequenziale – circolare definito dal Mc Grath (1982) non coincide mai con il problema di partenza.

Secondo una visione più recente (Edmondson, 2007) l'approccio metodologico di una ricerca viene creato attraverso un processo di apprendimento iterativo che richiede una mentalità in cui il feedback, il ripensamento e la revisione vengono fatti propri nelle attività di valutazione. Questo tipo di approccio viene definito misto in quanto osserva sia il paradigma della ricerca quantitativa sia quello della ricerca qualitativa.

Sul piano metodologico, un paradigma è una prospettiva teorica condivisa e riconosciuta dalla comunità scientifica di una determinata disciplina, fondata sulle acquisizioni precedenti della disciplina stessa. Essa produce effetti sulla scelta dei fatti rilevanti da studiare, sulla formulazione di ipotesi e nella individuazione delle tecniche di ricerca empirica necessarie. Secondo Kuhn (1962) sono fasi di “scienza normale” quelle in relazione alle quali predomina, all'interno di una disciplina, un determinato “paradigma” ampiamente condiviso dalla comunità scientifica. Secondo una lettura rigorosa del pensiero di Kuhn, le scienze sociali in quanto prive di un paradigma ampiamente condiviso si collocano in una posizione preparadigmatica di scienza immatura. Secondo una visione più aperta si ridefinisce il concetto di paradigma in relazione al quale restano confermati gli elementi della definizione originaria meno quello della condivisione da parte della comunità scientifica (in tempi di “scienza normale”), per cui in una stessa disciplina possono essere presenti più paradigmi. Il paradigma, comunque, rappresenta un modo di vedere le cose che orienta sia la

---

riflessione teorica sia la ricerca empirica e pertanto esso si colloca idealmente prima di entrambe le attività.

I paradigmi fondamentali della ricerca sociale sono riconducibili a due correnti fondamentali: il *positivismo* e l' *interpretativismo*. Essi danno risposte diverse a 3 questioni fondamentali, la prima “ontologica”, la seconda “epistemologica” e la terza “metodologica”. La questione ontologica è relativa alla *essenza* della realtà, alla sua oggettività indipendente dal soggetto che la osserva; la questione *epistemologica* attiene alla conoscenza della realtà, al rapporto tra chi osserva la realtà e l'oggetto delle osservazioni; la questione *metodologica* attiene alle modalità di formazione della conoscenza e agli strumenti tecnici che è possibile usare durante il processo di conoscenza.

Nel paradigma positivista, sorto nella seconda metà dell' ottocento con l'affermarsi dei primi studi sociologici (Comte e Spencer), la realtà sociale viene studiata utilizzando apparati concettuali, tecniche di osservazione e misurazione, strumenti matematici e procedimenti di inferenza propri delle scienze naturali. I principi fondanti dell'approccio attengono all'unitarietà metodologica, consistente nell'adozione di un metodo scientifico unitario in cui non vi è dipendenza dall'oggetto studiato, ed al metodo induttivo, secondo cui dall'osservazione di fenomeni particolari si giunge, attraverso prove empiriche, alla formulazione di leggi universali. Ciò che contraddistingue il paradigma positivista sul piano ontologico è la conoscibilità della realtà esterna all'uomo, considerabile un dato oggettivo (realismo ingenuo); mentre sul piano epistemologico rileva la dimensione dualistica esistente tra lo studioso e l'oggetto dello studio, per cui il secondo non può essere influenzato dall'atteggiamento del primo; sul piano metodologico si evidenzia il metodo sperimentale adottato nella forma induttiva ed espresso secondo la formalizzazione matematica. Secondo Comte, profeta del positivismo ottocentesco, le scienze della società non sono diverse da quelle della natura e il modo di pensare positivo, che ha condotto a grandi conquiste nel campo delle scienze naturali, è destinato a trionfare anche nelle scienze sociali. Questa visione rappresenta una prospettiva di universalità della scienza e dell'unicità del metodo scientifico. Schematizzando, l'approccio positivista accetta una visione di causa-effetto dei fatti naturali; essi vengono osservati e misurati per mezzo di variabili quantitative anche nei fenomeni qualitativi; gli strumenti di analisi prevedono l'utilizzo della statistica e dei modelli matematici; infine il procedimento di inferenza, che partendo dal “noto” permette di avanzare ipotesi sull' “ignoto”, consentono di realizzare il passaggio dal caso empirico alla legge

---

generale, l'utilizzo della teoria per scopi di previsione (Corbetta, 2003). Durkeim è stato il primo scienziato sociale a cercare di tradurre i principi del pensiero positivista in prassi empirica nella sua teoria del "fatto sociale": esso non è soggetto alla volontà dell'uomo, ma lo condiziona e lo limita; inoltre, come nel caso dei fenomeni del mondo naturale, i fatti sociali possiedono una struttura deterministica che può essere scoperta per mezzo della ricerca scientifica. Per Durkeim, che rappresenta pienamente l'essenza del pensiero positivista, la realtà sociale esiste al di fuori dell'individuo; essa è oggettivamente conoscibile; essa è studiabile con gli stessi metodi delle scienze naturali. Il paradigma positivista ha subito nel tempo delle evoluzioni, passando dalla sua originaria formulazione, imperniata su realismo ontologico, dimensione dualistica della conoscenza ed osservazione empirica, ad una fase neopositivista, sviluppatasi nella seconda metà degli anni '20 ad opera di un gruppo di scienziati di diversa provenienza disciplinare riuniti nel cosiddetto Circolo di Vienna, e successivamente ad una fase postpositivista.

Nella seconda fase (neopositivista) l'attenzione degli studiosi si sposta sull'aspetto metodologico della ricerca, per cui ogni affermazione deriva dalla verificabilità empirica. Per effetto dei contributi relativistici entra in crisi l'assunto della oggettività-immutabilità del mondo esterno e si affaccia la dimensione *probabilistica e falsificazionista* (Popper 1934) della ricerca, per cui le teorie non possono mai definirsi verificate, ed un'ipotesi teorica è sempre valida fino a prova contraria. In questa dimensione rileva la provvisorietà della conoscenza, mentre il criterio di distinzione tra "scienza" e "non scienza" è rappresentato non più dalla verificabilità empirica delle ipotesi ma dalla loro falsificabilità.

All'approccio induttivo viene preferito quello deduttivo, che dalla legge generale conduce alla conoscenza del caso particolare. Nella terza fase (post-positivista) gli studiosi prendono coscienza che l'osservazione empirica non è, a ben vedere, una registrazione oggettiva della realtà ma è un modo di vedere particolare di chi effettua quella osservazione, condizionata dal carico teorico dell'osservatore stesso. Viene meno, in tal modo, un pilastro del paradigma positivista rappresentato dall'oggettività del dato osservato e rilevato. Il paradigma post-positivista si esprime, cos', nelle tre dimensioni – ontologica, epistemologica e metodologica – affermando la razionalità limitata del processo di conoscenza della realtà (realismo critico), la modificabilità delle leggi secondo un processo conoscitivo maggiormente orientato alla logica deduttivistica basata sul meccanismo della

falsificazione delle ipotesi, e la possibilità di un metodo qualitativo accanto a quello quantitativo-sperimentale.

*Tabella 1 Caratteristiche dei paradigmi della ricerca sociale*

	POSITIVISMO	POSTPOSITIVISMO	INTERPRETATIVISMO
ONTOLOGIA	Realismo ingenuo: realtà sociale è reale e conoscibile	Realismo critico: la realtà sociale è “reale” ma conoscibile solo in maniera imperfetta e probabilistica	Costruttivismo: il mondo conoscibile è quello dei significati attribuiti dagli individui. Relativismo (realtà multiple): queste realtà costruite variano nella forma e nel contenuto fra individui, gruppi, culture
EPISTEMOLOGIA	Dualismo/oggettività Risultati veri Scienza sperimentale in cerca di leggi: Obiettivo: spiegazione. Generalizzazioni: leggi naturali immutabili	Dualismo/oggettività modificati. Risultati probabilisticamente veri. Scienza sperimentale in cerca di leggi. Molteplicità di teorie per lo stesso fatto. Obiettivo: spiegazione. Generalizzazione: leggi provvisorie, aperte alla revisione.	Non-dualismo; non-oggettività. Non-separazione fra ricercatore e oggetto dello studio, ma interdipendenza. Scienza interpretativa in cerca di significato. Obiettivo: comprensione. Generalizzazioni: enunciati di possibilità; tipi ideali.
METODOLOGIA	Sperimentale-manipolativa Osservazione. Distacco osservatore-osservato. Prevalentemente induzione. Tecniche quantitative. Analisi per variabili	Sperimentale-manipolativa modificata. Osservazione. Distacco osservatore-osservato. Prevalentemente deduzione (falsificazione delle ipotesi). Tecniche quantitative con apertura alle qualitative. Analisi per variabili.	Interazione empatica fra studioso e studiato. Interpretazione. Interazione osservatore-osservato. Induzione (la conoscenza emerge dalla realtà studiata). Tecniche qualitative. Analisi per casi.

Fonte: tratto da P. Corbetta, *La ricerca sociale: metodologia e tecniche*, Il Mulino, Bologna 2003, adattamento da Guba e Lincoln, 1994.

---

Nel paradigma interpretativista gli studiosi rivolgono la loro attenzione alla realtà non come dato oggettivamente conoscibile ma come dato soggettivamente interpretabile. Tale approccio si sviluppa agli inizi del '900 sotto la forma di *sociologia comprendente* formulata da Max Weber e successivamente sviluppata dagli anni '60 dalla sociologia americana. Il background di questa visione è rappresentato dallo storicismo tedesco, espresso dal Dilthey e dal Windelband, e consistente nella distinzione tra “scienze della natura” e “scienze dello spirito”; nelle prime, essendo l’oggetto della conoscenza sostanzialmente esterno all’uomo, il processo cognitivo è quello della *spiegazione*, mentre nelle seconde, non essendoci distacco tra osservatore e realtà, il processo cognitivo si basa sulla comprensione. Viene fatta inoltre una distinzione tra *scienze nomotetiche*, che individuano leggi generali, e *scienze idiografiche* che studiano fenomeni unici ed irripetibili. Notevole è stato il contributo di Max Weber allo sviluppo dell’approccio interpretativista negli studi sociologici, assicurando l’oggettività della scienza sociale in termini di *avalutabilità* e di possibilità di produrre *generalizzazioni*. La distinzione tra il conoscere ed il valutare è importante per capire che i giudizi di valore rilevano solo nella fase selettiva dei problemi da studiare. Le scienze sociali si distinguono, inoltre, da quelle naturali non per l’oggetto dello studio ma per l’orientamento verso l’individualità sul piano del metodo. Si mira pertanto a comprendere attraverso l’interpretazione delle motivazioni dell’oggetto di studio, ossia attraverso l’azione sociale. Per generalizzare si fa ricorso all’ *idealtipo*, ossia ad un’astrazione che nasce dalla rilevazione empirica di uniformità. Non si tratta di leggi quanto piuttosto di *enunciati di possibilità*, che svolgono una funzione *euristica* in tutti i campi, dalle strutture sociali (capitalismo) all’agire umano. Il paradigma interpretativista si sostanzia nelle tre dimensioni – ontologica, epistemologica e metodologica – affermando una logica costruttivista e relativista della realtà conoscibile (il significato è quello attribuito dall’individuo), dove in una posizione radicale si afferma l’inconoscibilità oggettiva della realtà in quanto espressione dell’interpretazione dei singoli individui, mentre in una posizione più moderata si propende per la conoscibilità delle singole costruzioni individuali; alla logica della separazione tra studioso ed oggetto della ricerca viene sostituita la logica della individuazione dell’ idealtipo, ossia della astrazione e degli enunciati di possibilità; l’interazione tra studioso ed oggetto dello studio viene valutata positivamente e rappresenta un presupposto del processo conoscitivo; le tecniche della ricerca sono qualitative ed il processo di conoscenza avviene per induzione.

Un raffronto tra tecniche di ricerca quantitative e qualitative.

Nella definizione di un lavoro di ricerca occorre avere contezza del quadro delle conoscenze scientifiche attinenti le modalità della sua conduzione per poter conseguire le finalità proprie consistenti nel progresso delle conoscenze su basi scientifiche. Dal punto di vista teorico occorre pertanto avere chiara la differenza tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa per poter operare le scelte migliori compatibili con il tipo di problema da analizzare. La ricerca, vista sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, consiste in una sequenza di 4 fasi strutturate: l'impostazione della ricerca, la rilevazione delle informazioni, l'analisi dei dati, l'esposizione dei risultati.

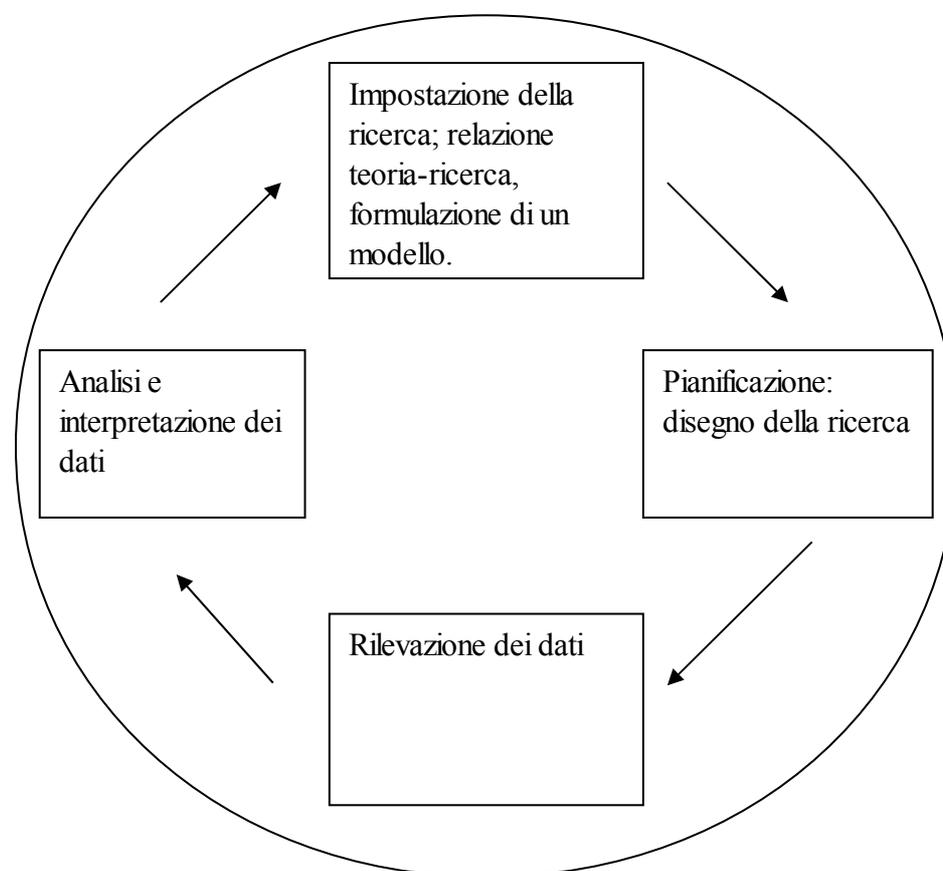
Nelle ricerche di tipo essenzialmente quantitativo emerge la geometricità del lavoro: si ha l'esposizione della teoria, la sua formulazione nella forma di un modello empiricamente controllabile, la pianificazione della ricerca (disegno della ricerca), la rilevazione dei dati, l'analisi dei dati, il ritorno alla teoria (Corbetta, 2003). Si parte, in sostanza, dalla teoria e si ritorna ad essa, riproponendosi nelle medesime fasi (framework teorico, rilevazioni empiriche, risultati dell'analisi, conclusioni teoriche) nei singoli capitoli. In essa la teoria precede e orienta l'osservazione, e la ricerca è essenzialmente di tipo deduttivo.

In una ricerca quantitativa ispirata al paradigma neopositivista il rapporto tra teoria e ricerca è strutturato in fasi sequenziali e l'analisi della letteratura svolge una funzione rilevante al fine della formulazione delle ipotesi di fondo da cui partire.

Nella ricerca qualitativa ispirata essenzialmente dal paradigma interpretativista il rapporto tra teoria e ricerca è di tipo interattivo e mai la teoria sopravanza la ricerca per offrirne un condizionamento, essendo evidente che la seconda debba procedere in modo autonomo nella scoperta della conoscenza.

Ulteriore differenza da evidenziare tra i due tipi di ricerca riguarda l'uso dei concetti. Essi rappresentano gli elementi costitutivi dell'architettura teorica e permettono alla teoria di essere sottoposta a controllo empirico mediante la loro trasformazione in variabili empiricamente osservabili (operativizzazione).

Figura 1 - Aspetto geometrico della ricerca quantitativa.



Fonte: nostra elaborazione da P. Corbetta, 2003.

In genere in una ricerca quantitativa i concetti vengono espressi da variabili quantitative (del tipo, ad esempio, 0 e 1, dove zero esprime l'assenza del fenomeno concettualizzato, e 1 ne rappresenta la presenza). Questo modo di procedere offre il vantaggio di poter rilevare empiricamente il concetto, ma al tempo stesso lo impoverisce e lo inaridisce. All'opposto, in una ricerca qualitativa i concetti sono strumenti orientativi che servono al ricercatore per predisporlo alla *percezione* (*sensitizing concept*, Blumer, 1969).

Differenze rilevanti tra i due tipi di ricerca emergono sul piano del rapporto tra studioso e studiato. In una ricerca sociale una delle maggiori preoccupazioni riguarda la reattività dell'oggetto studiato rispetto alle sollecitazioni provenienti dallo studioso nel corso delle operazioni di ricerca, nel senso che se le persone sanno di essere studiate è molto probabile che si comportino in maniera non naturale (Corbetta, 2003). Il ricercatore quantitativo non è preoccupato da questo problema, e si ritiene che un certo margine di

manipolazione controllata dell'ambiente studiato sia ammissibile. Nella ricerca qualitativa il ricercatore si astiene da qualsiasi manipolazione o interferenza di disturbo della realtà studiata, privilegiando l'approccio naturalistico nella ricerca empirica.

*Tabella 2 : raffronto tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa.*

		RICERCA QUANTITATIVA	RICERCA QUALITATIVA
IMPOSTAZIONE DELLA RICERCA	Relazione teoria-ricerca  Funzione della letteratura  Concetti Rapporto con l'ambiente Interazione psicologica studioso-studiato Interazione fisica studioso- studiato Ruolo del soggetto studiato	Strutturata, fasi logicamente sequenziali Deduzione (teoria precede osservazione) Fondamentale per la definizione della teoria e delle ipotesi Operativizzati Approccio manipolativo Osservazione scientifica, distaccata, neutrale Dualistica, separazione  Passivo	Aperta, interattiva Induzione (la teoria emerge dall'osservazione)  Ausiliaria  Orientativi, aperti, in costruzione Approccio naturalistico Immedesimazione empatica nella prospettiva del soggetto studiato Prossimità, contatto Attivo
RILEVAZIONE	Disegno della ricerca  Rappresentatività  Strumento di rilevazione  Natura dei dati	Strutturato, chiuso, precede la ricerca Campione statisticamente rappresentativo Uniforme per tutti i soggetti Obiettivo: matrice dei dati  Hard, oggettivi e standardizzati (Oggettività vs. soggettività)	Destrustrato, aperto, costruito nel corso della ricerca Singoli casi non statisticamente rappresentativi Varia a seconda dell'interesse dei soggetti. Non si tende alla standardizzazione. Soft, ricchi e profondi (profondità vs. superficialità)
ANALISI DEI DATI	Oggetto dell' analisi  Obiettivo dell'analisi  Tecniche matematiche e statistiche	La variabile (analisi per variabili, impersonale) Spiegare la variazione ("varianza") delle variabili Uso intenso	L'individuo (analisi per soggetti)  Comprendere i soggetti  Nessun uso
RISULTATI	Presentazione dati  Generalizzazioni  Portata dei risultati	Tabelle (prospettiva relazionale)  Correlazioni. Modelli causali. Leggi. Logica della causazione.  Generalizzabilità (al limite nomotetica)	Brani di interviste, di testi (prospettiva narrativa). Classificazioni e tipologie. Tipi ideali. Logica della classificazione. Specificità (al limite idiografica)

Fonte: nostro adattamento da Corbetta, 2003.

---

A questa opposta visione corrisponde il dualismo delle tecniche dell'esperimento e dell'osservazione partecipante, come pure una diversa connotazione degli strumenti d'indagine. Nell'esperimento, infatti, si effettua una manipolazione della realtà, ricostruendo artificialmente le condizioni in cui un fenomeno dovrebbe verificarsi. Nell'osservazione partecipante il ricercatore qualitativo si limita ad osservare quello che accade nella realtà limitando al minimo le interferenze. La diversa posizione si riflette anche sugli strumenti di rilevazione utilizzati. Ad esempio, un'intervista con domande aperte rappresenta, per il ricercatore qualitativo, uno strumento che permette la migliore rappresentazione dell'oggetto studiato in quanto apre spazio alla libera visione del fenomeno da parte dell'intervistato, mentre un questionario con domande chiuse strutturate rappresenta per il ricercatore quantitativo il migliore strumento per quantificare le variabili oggetto di studio.

Ma la differenza vera tra la ricerca quantitativa e quella qualitativa sta nell'obiettivo: nella prima si cerca una validazione empirica delle ipotesi, nella seconda si tratta di scoprire il punto di vista dell'attore sociale. Nell'analisi qualitativa l'oggetto non è rappresentato da una variabile ma dall'individuo nella sua interezza, mentre in quella quantitativa l'obiettivo è spiegare la varianza delle variabili dipendenti. Nel primo caso si tratta di un approccio *case-based*, mentre nel secondo è *variable-cased*.

Nella fase di rappresentazione dei risultati, l'analisi quantitativa si esprime in forma tabellare, mentre quella qualitativa in forma narrativa. Nel primo caso il risultato è simbolico, relazionale, quantitativo e causazionale. Nel secondo le parole dell'intervistato permettono di vedere la realtà con gli occhi del soggetto studiato, per cui si è in presenza di una prospettiva narrativa, classificatoria e tipologica tendente alla enucleazione di una tipizzazione ideale. Il ricercatore qualitativo difficilmente utilizza una tabella per le sue variabili rilevanti per

---

applicare delle categorizzazioni personali alle risposte e agli atteggiamenti degli intervistati, preferendo oggettivizzare il risultato per mezzo della visione stessa del soggetto studiato.

La generalizzazione rappresenta la dimensione in cui una ricerca consegue il suo scopo precipuo consistente nella dimostrazione delle relazioni fra le variabili o delle connessioni fra i casi, delle sintesi di ordine superiore che consentono di connettere la ricerca alla teoria come forma sintetica e astratta della realtà.

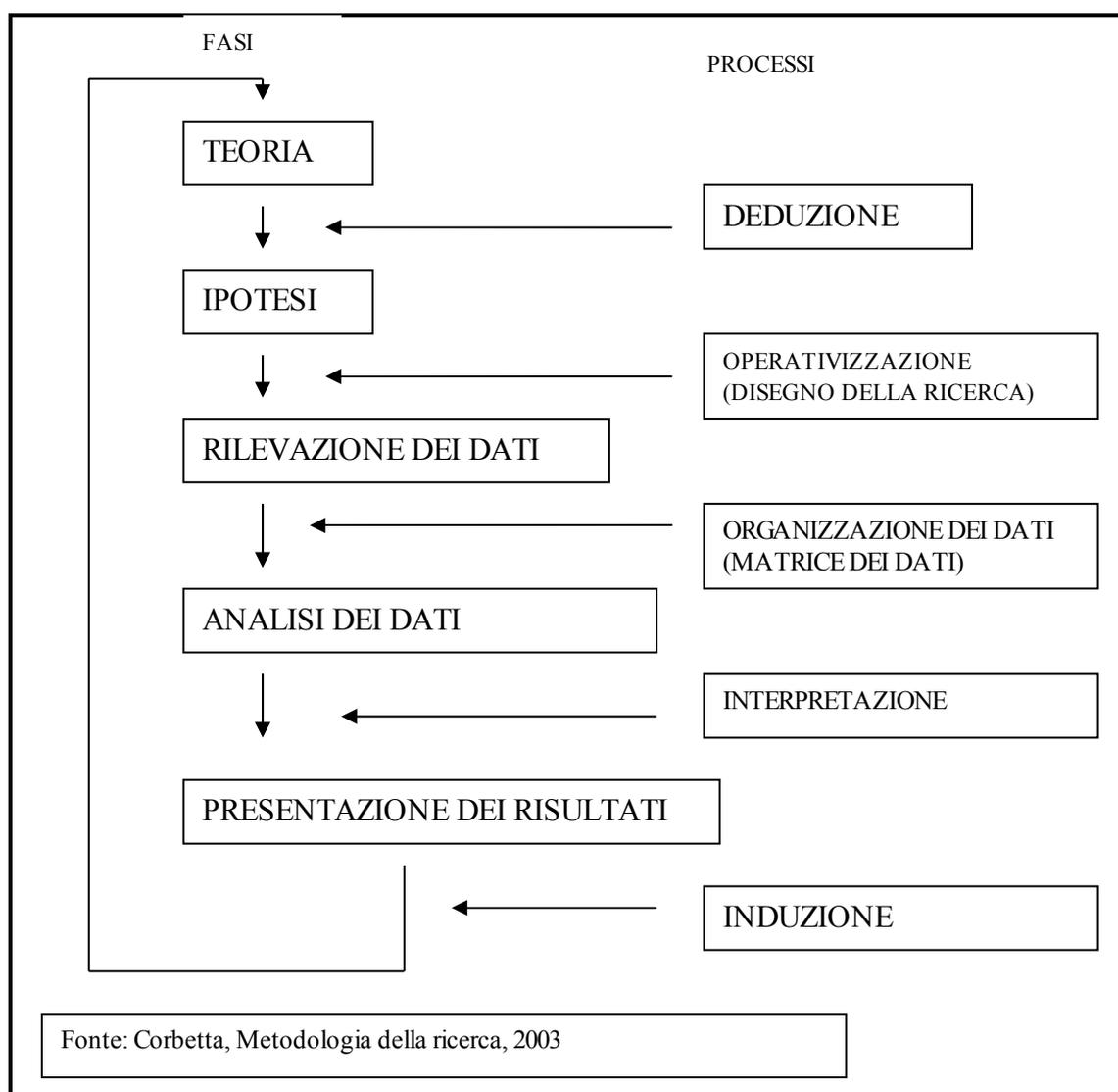
Il problema della scelta dell'uno o dell'altro approccio risiede nella definizione della maggiore rilevanza scientifica dell'uno rispetto all'altro. Esso è esprimibile in tre posizioni. La prima è quella di coloro che si esprimono per l'incompatibilità dei due approcci sul piano epistemologico, con il sostegno delle opposte ragioni. La seconda si esprime per una possibilità di utilizzo dell'approccio qualitativo esclusivamente nella fase esplorativa prescientifica della ricerca che deve rimanere comunque di tipo quantitativo. Al riguardo Blalock afferma che molti scienziati sociali preferiscono considerare l'osservazione partecipante come uno strumento molto utile in uno stadio iniziale del processo di ricerca ma non un approccio da cui possono derivare risultati definitivi (Blalock, 1970). La terza posizione esprime la piena dignità e legittimità scientifica dei due approcci definendo una dimensione mista della ricerca che a seconda del caso e dell'opportunità possa propendere per l'uno, per l'altro o per entrambi. Al riguardo Bryman sostiene che la distinzione fra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa è una questione di carattere puramente tecnico dove la scelta fra l'una o l'altra attiene solo alla sua idoneità a fornire soluzioni al problema posto nella ricerca (Bryman, 1988). A sostegno della terza posizione Corbetta afferma che "i due modi di fare ricerca, contrariamente a quanto sostiene Bryman, non differiscono tra loro per mere questioni procedurali ma sono l'espressione diretta e logicamente consequenziale di due diverse visioni epistemologiche, la declinazione in termini di metodi di ricerca di due diversi

paradigmi che implicano modi alternativi di intendere la realtà sociale, gli obiettivi della ricerca, il ruolo del ricercatore, la strumentazione tecnologica”, e la diversità fra i due approcci non può condurre alla conclusione della superiorità dell’uno rispetto all’altro ma, viceversa, convenendo per la utilità di entrambi alla produzione di contributi significativi alla conoscenza della realtà (Corbetta, 2003).

### 3. Ipotesi, struttura e limiti della ricerca.

Come già si è accennato in precedenza, la formulazione delle ipotesi nasce dall'analisi della teoria. Il ricercatore dopo l'ampia disamina delle varie posizioni teoriche affronta la problematica della ricerca secondo la migliore prospettiva d'analisi che la teoria può offrire. La formulazione delle ipotesi della ricerca è la focalizzazione di problemi di analisi che la teoria stessa ha generato in precedenza.

Figura 2 - Le fasi della ricerca



La teoria influenza l'individuazione delle ipotesi di ricerca proprio perché esse maturano nell'ambito del framework teorico di riferimento.

Nell'esposizione della problematica della ricerca si è già visto come il fenomeno turistico si è evoluto da iniziali fasi di nascita e sviluppo spontaneo giungendo a fasi di

elevato tasso di managerialità nella gestione delle risorse e nelle strategie competitive poste in essere nei vari comparti del settore turistico, da quello dei vettori (aerei e settore crocieristico), dei grandi Tour Operator a quello della ricettività. In tale quadro emerge che:

- 1) il settore turistico è caratterizzato da uno sviluppo dell'offerta in continua evoluzione per effetto delle innovazioni tecnologiche che sono state introdotte nella gestione delle imprese;
- 2) anche la domanda turistica si è raffinata per effetto della possibilità di ottenere informazioni sulle destinazioni turistiche, sulle modalità di accesso, sui servizi offerti e sulla qualità espressa;
- 3) l'informazione è una risorsa strategica e tale assunto è comunemente condiviso nella comunità scientifica;
- 4) le Information e Communication Technologies (ICT) non rappresentano solamente uno strumento per facilitare le operazioni di controllo della gestione e del trattamento dei dati ma hanno rappresentato in alcune fasi iniziali di sviluppo dell'offerta turistica una risorsa strategica disponibile solo per le grandi imprese (per esempio: Global Distribution System) per poi diffondersi ampiamente nella totalità delle imprese accrescendo la competitività del settore (che sarà trattata nel capitolo terzo, paragrafo relativo all'approccio strategico struttura-condotta-performance);
- 5) la competitività delle imprese e delle destinazioni turistiche è una problematica manageriale che richiede un approccio sistemico nella proposta delle soluzioni strategiche caratterizzate da una forte componente di tipo tecnologico (Destination Management System);
- 6) la crescita dei flussi turistici mondiali dell'ultimo decennio e quella corrispondente dell'offerta turistica si è verificata grazie alla diffusione delle applicazioni tecnologiche sulla rete Internet; la Rete si è rivelata il più veloce mezzo di crescita economica di tutti i tempi (Buhalis, Egger 2003) e rappresenta, ormai, una fondamentale struttura di transazione e comunicazione globale;
- 7) La gestione e promozione dell'offerta turistica su Internet (e-Marketing) ha generato profondi cambiamenti nelle strutture organizzative e in tutta la catena del valore dell'industria del turismo generando una continua ridefinizione dell'offerta e continui riorientamenti nel marketing e nel management;

- 8) La ricerca delle soluzioni strategiche per il conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile nel settore turistico deve essere condotta nella dimensione della “*rivoluzione shumpeteriana*” secondo cui l’introduzione delle innovazioni tecnologiche nel mondo della produzione ha comportato la modifica degli assetti competitivi delle imprese.

Nel lavoro di analisi teorica e nell’ambito della ricerca inteso come percorso di continua scoperta le ipotesi di fondo sono state formulate nel modo seguente:

- 1) la competitività nel settore del turismo dipende dalle capacità di valorizzazione delle risorse ed in tale contesto si rivela fondamentale la dimensione manageriale dell’offerta; la capacità di sfruttare pienamente le innovazioni tecnologiche è fonte di vantaggio competitivo;
- 2) le ICT e Internet si sono diffuse in tutte le imprese turistiche, anche di più piccola dimensione, e rappresentano delle fondamentali risorse per realizzare le strategie di marketing in formato elettronico (e-Marketing) sia a livello di singola impresa che a livello di *destination*; il WEB 2.0 ha rappresentato un ulteriore passo avanti nella definizione delle nuove frontiere del marketing delle destinazioni turistiche sulla rete Internet e pertanto l’e-marketing è una chiave del successo nella creazione del vantaggio competitivo;
- 3) nella qualificazione di un territorio come sistema turistico locale nell’ottica della *destination* di tipo community non è sufficiente la disponibilità di risorse, anche rare e non riproducibili, ma è necessario un approccio manageriale che passa attraverso il coordinamento e l’integrazione dell’offerta in una prospettiva strategica di carattere sistemico in cui sono presenti trasversalmente anche componenti culturali e sociologiche (Paradigma Prodotto-Progetto-Territorio e ottica distrettuale).

Il lavoro di ricerca si presenta strutturato in quattro capitoli oltre un’introduzione di carattere generale sulle problematiche della ricerca, sugli aspetti metodologici e sulla formulazione delle ipotesi.

Nel primo capitolo viene esposta la teoria di base. Vengono esposti, in sequenza, il problema dell’approccio da domanda o da offerta nell’analisi delle problematiche turistiche facendo riferimento alle Scuole dell’Offerta (J.B. Say) e della Domanda (J.M. Keynes); in prosieguo vengono esposte le Teorie che sono state ritenute più appropriate nell’analisi delle problematiche turistiche in chiave manageriale: la Teoria del Distretto, la Stakeholder Theory,

---

la Cluster Theory, la Resource-Based Theory con il framework VRIO Management, il Knowledge-Based Approach.

Nel capitolo secondo viene presentata la letteratura specialistica sul fenomeno del turismo e sulle *destination*, sulla loro nascita e sviluppo, sottolineando aspetti quali il contesto globalizzato del turismo e della sostenibilità dell'offerta. In prosieguo viene esposta la problematica della qualificazione del territorio in senso turistico attraverso l'esplicitazione dei fattori che caratterizzano una *destination* e la sua governance (Destination Management Organization).

Nel capitolo terzo viene esposta la tematica del Destination e-Marketing presentando l'approccio strategico Struttura-Condotto-Performance come modello di analisi della competitività del settore (minacce ed opportunità) che utilizzato nell'ottica VRIO Management (analisi dei punti di forza e di debolezza) permette la formulazione di strategie competitive. In prosieguo viene presentato il tema del Destination marketing come attività che deve tenere conto degli interessi dei vari stakeholders e che va condotta in una prospettiva Service-Logic in quattro dimensioni: quella delle **tecnologie e di Internet**, quella del **marketing interno**, quella del **"brand"** e **immagine territoriale** e infine quella della **qualità**. Il presupposto per la realizzazione dell' e-Marketing delle destinazioni turistiche è rappresentato dall'esistenza di Destination Marketing Organization e dalla concreta possibilità di realizzare il Destination Management. In tale prospettiva viene proposto un modello elaborando un contributo offerto nella Resource-based View (Barney-Lee, 1998) relativo alla governance in condizioni di incertezza in base al quale definire un possibile approccio alla gestione delle problematiche del coordinamento dell'offerta (strutture di governance), del controllo delle minacce da comportamenti opportunistici da parte degli attori locali e dell'assicurazione del diritto di proprietà dell'investimento visto nell'ottica dell'integrazione dell'offerta dei sistemi turistici locali. Il marketing sulla rete Internet delle destinazioni turistiche viene, quindi, sviluppato con la tematica del "on-to-one marketing", del permission marketing, del marketing relazionale e delle comunità virtuali (WEB 2.0). Infine viene presentato l'e-Marketing per le destinazioni turistiche attraverso l'utilizzo degli strumenti operativi dell'e-mail, mailing list, blog, wiki, social network e sito web interattivo.

Nel quarto capitolo vengono esposti i risultati della ricerca condotta nell'analisi del caso di una realtà del territorio prealpino, l'Altopiano di Asiago, Sistema Turistico Locale n. 11 del Veneto.

---

La ricerca, condotta con il metodo dei casi, è stata posta in essere con un approccio misto qualitativo e quantitativo. All'esperienza diretta vissuta sul luogo per realizzare l'osservazione partecipante è stata aggiunta la tecnica delle interviste condotte direttamente o per telefono con il campione della popolazione individuato per scelta ragionata e dei questionari scritti sottoposti via e-mail o fax.

L'indagine è stata condotta su due livelli: quello di struttura alberghiera e quello di destination. Sono stati esaminati gli strumenti web che vengono utilizzati nella *destination* Altopiano di Asiago dagli alberghi e dagli organismi di promozione dell'offerta locale. Come tutte le località alpine e subalpine, gli alberghi della località sono di piccole dimensioni e quasi tutti hanno un sito web destinato a promuovere l'azienda e gestire via mail le prenotazioni. Dall'analisi quantitativa di secondo livello condotte sulle banche dati statistiche della Regione Veneto e della Camera di Commercio di Vicenza è emerso un trend di tipo decennale di perdita della competitività del comprensorio "montagna" con diminuzioni sensibili delle presenze a cui anche il Sistema Locale n. 11 Altopiano di Asiago è interessato. Ma nell'ambito generale di questo trend discendente nelle presenze, il comparto alberghiero dell'Altopiano mostra una tendenza opposta con un aumento delle presenze a discapito delle strutture extralberghiere. L'osservazione, focalizzata sulle diverse categorie di alberghi, ha fatto emergere che gli aumenti maggiori di presenze si sono registrati negli alberghi a 4 stelle; anche negli alberghi a 3 stelle vi è stato un aumento delle presenze ma di grandezza minore. Negli alberghi di categoria più bassa, invece, le presenze sono diminuite nel tempo in modo cospicuo. Dal riscontro dei questionari e dalle indagini sul web è emerso che gli alberghi a 4 stelle hanno una gestione più imprenditoriale, offrono servizi più integrati con il territorio e differenziati con la proposta di servizi di *wellness* ad alto livello, promossi con un sito web accurato, efficace, dotato di molti strumenti di interattività quali mailing-list e link esterni; gli alberghi a 3 stelle hanno una gestione familiare e un sito web meno accattivante, senza link esterni e non hanno differenziato l'offerta mediante la proposta di servizi *wellness*; gli alberghi a 1 e 2 stelle non sempre hanno un sito web, sono a conduzione diretta o familiare e poco aperti alle innovazioni manageriali. In sostanza i risultati hanno avvalorato l'ipotesi secondo cui a maggiori competenze e capacità imprenditoriali sostenute da un utilizzo appropriato delle ICT e Internet corrispondono migliori risultati aziendali.

A livello di *destination* l'analisi è stata condotta nell'ambito del paradigma "prodotto-progetto-territorio" per la verifica dei requisiti del Sistema Turistico Locale e l'individuazione

---

del soggetto-guida del coordinamento e dello sviluppo strategico dell'offerta, mentre a livello di competitività è stata analizzata l'attività di *e-marketing* territoriale mediante l'applicazione del modello "7loci". La verifica del primo punto ha dato esito positivo con il riscontro dei fattori inclusi nel framework delle 6A, anche se non esiste un vero e proprio soggetto responsabile sia della promozione che del coordinamento dell'offerta. Sul piano dell'e-marketing la competitività del sistema è apparsa debole. La posizione competitiva rivela una situazione di media forza competitiva complessiva in un mercato ad alta attrattività. Per la elaborazione di una strategia di sviluppo è stato fatto riferimento ad un modello teorico derivato dalla RBV basato sui fattori dell'apprendimento (endogeno/esogeno), della governance (forme gerarchiche/flessibili) e della garanzia dei diritti di investimento. Nell'attuale contesto di congiuntura e di globalizzazione le opportunità del mercato possono essere intercettate più efficacemente se nel sistema locale si passa da un apprendimento tacito (endogeno) caratteristico delle aree alpine secondo la teoria del Distretto ad un apprendimento di tipo esogeno supportato da governance meno gerarchiche e da relazioni imprenditoriali maggiormente orientate verso le alleanze strategiche piuttosto che le tradizionali forme di proprietà privata nello sfruttamento delle risorse.

I limiti della ricerca derivano dal fatto che è sempre arduo generalizzare dei risultati; in questo caso la verifica delle ipotesi viene fatta in un contesto specifico caratterizzato da precisi riferimenti agli elementi distrettuali (vocazione d'area, imprenditorialità diffusa e vivace, predisposizione culturale alla collaborazione, identità territoriale, attaccamento al territorio e rispetto degli equilibri ambientali) per cui è difficile la generalizzazione in contesti diversi. In secondo luogo la verifica delle ipotesi è basata in parte su una componente quantitativa basata su analisi di secondo livello e di dati raccolti per mezzo di indagine campionaria per cui la presenza dell'errore, in linea di principio, è sempre possibile.

*Tabella 3 - Percorso di sviluppo dell'attività di ricerca*

Attività svolte	2008		2009		2010	
	I° Sem.	II° Sem.	I° Sem.	II° Sem.	I° Sem.	II° Sem.
Ricerca bibliografica						
Studio di applicazioni di Economia e Gestione delle Imprese						
Studio di modelli di processo decisionale per applicazioni di Governo ed Etica d'Impresa						
Studio del Management dei Sistemi Locali dell'Offerta Turistica						
Studio letteratura specialistica su Destination Management e Marketing Turistico; studio di framework teorici						
Fase esplorativa della ricerca con interviste a interlocutori privilegiati						
Studio e sviluppo della metodologia della ricerca						
Definizioni del problema della ricerca e studio del caso; sviluppo di modello di competitività nell'ambito del framework VRIO e Service Marketing						
Individuazione delle ipotesi e formulazione del disegno della ricerca						
Ricerca sul campo: interviste e questionari						
Risultati della ricerca						
Scrittura della tesi						

---

## CAPITOLO PRIMO LA TEORIA DI BASE

*1. Approcci da domanda e da offerta 2. District Theory 3. Stakeholder Theory 4. Cluster Theory 5 Resource Based Theory 6. Knowledge Based Approach.*

### **1. Approcci da domanda e da offerta nel quadro teorico degli studi sui sistemi turistici.**

*a. Sistemi turistici e Destination management b. Il punto di vista dell'offerta c. Il punto di vista della domanda d. Il punto di vista misto (overlapping).*

#### a. Sistemi Turistici e Destination Management.

Gli studi dell' economia e del management turistico si sono progressivamente sviluppati ed approfonditi a partire dagli anni cinquanta del secolo scorso, quando il fenomeno turistico, inizialmente un fatto elitario, è passato ad una dimensione di massa, con connessa rilevanza di numeri in termini di movimento di persone e di valore aggiunto. Con la conclusione della seconda guerra mondiale le nazioni vivevano una fase di crescita economica dovuta sia alla ricostruzione post-bellica, sia all'introduzione sempre più intensa delle tecnologie, in specie quelle informatiche, nella produzione dei beni e dei servizi. L'interesse per il settore è esploso quando, oltre all'importanza delle cifre generate (valore aggiunto, occupazione, movimento di persone, valore indotto negli altri settori quali trasporti aerei, marittimi, stradali, applicazioni tecnologiche sofisticate) si è notato che da elemento residuale sul piano statistico il turismo è diventato uno dei principali settori economici con notevoli implicazioni sul piano della bilancia commerciale e dei pagamenti nonché delle entrate fiscali generate dal reddito prodotto dalle imprese operanti nei paesi che hanno una vocazione turistica. Alla "destination competitiveness" vengono rivolte attenzioni teoriche soprattutto sul piano delle possibili implicazioni applicative delle tecniche di management mutuata dagli studi sul sistema delle imprese industriali e commerciali, con gli opportuni adattamenti richiesti dalla natura del prodotto turistico, facendo emergere soprattutto negli ultimi dieci anni che il prodotto turistico non è una risorsa esclusiva dei soli paesi, quali l'Italia, che vantano il possesso di un enorme patrimonio artistico-monumentale e ambientale (attractions), ma può essere opportunamente "assemblato" per creare nuove "destinations" in paesi, quali Dubai, che fino a pochi anni fa nessuno avrebbe potuto ipotizzare di annoverare tra le principali mete

turistiche mondiali. La perdita di competitività delle mete turistiche tradizionali ha aperto una ulteriore finestra nelle problematiche del settore.

Lo studio del turismo affonda le radici nella analisi di due concetti fondamentali: i Sistemi Locali dell'Offerta Turistica e il Destination Management. Il concetto di *sistema locale* dell'offerta turistica è stato introdotto dall' art. 5, comma 1, della L. 135/2001, che ha riformato il quadro legislativo nazionale italiano in materia di turismo<sup>2</sup>, secondo cui “*si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura o dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate*” . Alla base di esso vi è la “dimensione territoriale” (Della Lucia, Franch, Martini, Tamma, 2007) dello sviluppo<sup>3</sup>, che insieme alle altre due dimensioni rappresentate dal “progetto” e dal “prodotto” costituiscono gli elementi che emergono nella letteratura specialistica in tema di sviluppo turistico e gestione dei sistemi locali con un approccio sistemico-manageriale. Dalla stessa lettura attenta della citata legge quadro 135/2001 traspare l'esigenza di una definizione territoriale del sistema di offerta che sia in grado di esprimere, anche in forma concertata, le varie attività turistiche in relazione alle quali viene astrattamente prevista la possibilità di finanziamento in caso siano oggetto di progetto di sviluppo locale, nel rispetto dei principi della *integrazione* tra imprese, della *intersectorialità* degli interventi infrastrutturali necessari alla qualificazione turistica del territorio, della *standardizzazione* dei servizi offerti riguardo a sicurezza ambientale, marchi di qualità, immagine del prodotto turistico locale e, infine, dell' *innovazione* riguardo sia alla riqualificazione delle imprese turistiche nella direzione sistemica sia alla introduzione delle tecnologie a supporto delle attività di *marketing* del prodotto. In tale prospettiva si evidenzia pienamente il concetto di *destination management* inteso come gestione della destinazione locale, meglio definito dal Martini (2005, p.118) come: “*l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative e operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un intero territorio, e non solamente dal settore turistico, al fine di generare flussi*

<sup>2</sup> La precedente L. 217/1983, cosiddetta “legge quadro” sul turismo, aveva fornito i criteri di classificazione delle strutture ricettive e i principi generali in materia di turismo, lasciando alle Regioni la definizione legislativa di dettaglio. Veniva introdotto, così, una sorta di federalismo legislativo in materia di turismo, ma non veniva definito ancora il concetto di sistema locale.

<sup>3</sup> L'aspetto territoriale dello sviluppo integrato emerge dallo stesso comma 3 dell'art 5 della citata L. 135/2001, dove si legge che “Nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione fra politiche del turismo e politiche di governo e di sviluppo del territorio le regioni provvedono (*omissis*) a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo”.

*turistici di tipo incoming e mantenere l'attrattività – e quindi la competitività – delle destinazioni turistiche nel lungo periodo*". In pratica le diversità territoriali che caratterizzano le attrattive turistiche combinate con gli aspetti socio-culturali-organizzativi propri di un approccio di tipo *community*<sup>4</sup> (Murphy 1985, Kaspar 1995, Bieger 1998, Flagestad e Hope 2001) hanno messo in luce, con evidenze empiriche, la tesi che lo sviluppo locale possa svolgersi secondo un modello di sviluppo alternativo all'integrazione verticale della produzione, assumendo che la frammentazione del processo produttivo e la specializzazione delle sue fasi in un contesto territoriale, dai confini definiti, di piccole e medie imprese diffuse, possa generare *efficienza e competitività* (Barney, Della Corte, Sciarelli M 2006), e che queste sono rese possibili essenzialmente dal *modo* con cui la produzione è organizzata a livello locale (Becattini 1979, 2000, 2003, Bellandi 1982,1987 e 2003, Dei Ottati 1995 e 2003, Lazzeretti 2004, Lazzeretti e Petrillo 2006, Sforzi 1987 e 2003) e dalle interazioni con l'ambiente sociale e il territorio in cui si svolge (Marshall 1895, Bellandi 1982, Buhalis 2000, Franch 2002, Martini 2005, Della Lucia 2005, Della Lucia, Franch, Martini 2007).

In sostanza gli studi sullo sviluppo turistico nella dimensione territoriale tendono ad evidenziare un aspetto *sistemico* espresso dalla forte relazione esistente tra risorse, attori e attività nella definizione del prodotto turistico (Murphy, Pritchard, Smith 2000, Pechlaner, Weiermair 2000, Golinelli 2002, Pencarelli 2001 e 2003, Pencarelli, Forlani 2002, Sainaghi 2004, Pike 2004, Lazzeretti, Capone 2006) ed un aspetto *manageriale* rappresentato dalla capacità di *governance* del sistema di offerta locale integrando *risorse e cultura* locale per la migliore definizione di prodotto turistico. Una questione aperta è rappresentata ipotesi della trasferibilità o meno delle competenze manageriali di successo espresse in un sistema ad altri sistemi locali per replicarne la formula di successo in termini di *best practices* (Rispoli, Tamma 1995, Buhalis 2000, Franch 2002, Ejarque 2003, Ritchie 2003, Pechlaner, Weiermar 2003, Pencarelli 2003, Martini 2005).

I contributi teorici possono essere organizzati in tre prospettive: la prima è quella che privilegia l' *offerta* (Buhalis 2000, Tamma 2000, Brunetti 2002, Franch 2002, Martini 2002, Ejarque 2003, Ritchie e Crouch 2003 ) come elemento generatore del mercato turistico locale, la seconda è quella che privilegia la *domanda* (Casarin 1996, Bieger 2000, Manente e Cerato

---

<sup>4</sup> Tale approccio si contrappone al modello *corporate* per il fatto che mentre in quest'ultimo il territorio viene assunto a dimensione sostanziale dello sviluppo per effetto delle risorse ivi presenti (ambientali, architettoniche, culturali) escludendo dalla produzione del vantaggio competitivo la componente rappresentata dalla società locale, nel primo rappresenta una delle componenti, in termini di attrattiva, dell'offerta turistica espressa e coordinata però dalla società locale.

2000, Pechlaner 2002), la terza è una prospettiva di *overlapping* (Della Corte 2000 e 2008, Pencarelli 2000) tendente a riconoscere nella generazione del mercato turistico locale sia gli elementi della domanda che dell'offerta in una logica di sovrapposizione integrata.

## **b. Il punto di vista dell'Offerta**

La questione dibattuta in teoria economica se sia la domanda a generare l'offerta o, al contrario, se l'offerta, da sé, sia in grado di generare la propria domanda, costituisce il nucleo su cui si sono formalizzate autorevoli e nobili posizioni teoriche. Proseguendo per ordine temporale, la prima teoria definita organicamente sul punto fu espressa nella Legge di Say<sup>5</sup> con l'affermare che *“Un prodotto terminato offre da quell'istante uno sbocco ad altri prodotti per tutta la somma del suo valore. Difatti, quando l'ultimo produttore ha terminato un prodotto, il suo desiderio più grande è quello di venderlo, perché il valore di quel prodotto non resti morto nelle sue mani. Ma non è meno sollecito di liberarsi del denaro che la sua vendita gli procura, perché nemmeno il denaro resti morto. Ora non ci si può liberare del proprio denaro se non cercando di comperare un prodotto qualunque. Si vede dunque che il fatto solo della formulazione di un prodotto apre all'istante stesso uno sbocco ad altri prodotti”*<sup>6</sup>. Say sosteneva che, in regime di libero scambio, non sono possibili crisi prolungate poiché i prodotti si pagano con i prodotti e non con il denaro che ha solo una funzione “rappresentativa” del loro valore. La legge è molto nota con la formulazione dell'affermazione che “l'offerta è sempre in grado di creare la propria domanda”, cioè ogni venditore è anche compratore. La formulazione delle tesi sull'offerta partiva dall'osservazione del fenomeno delle crisi di carattere mercantile; il rimedio alla crisi, secondo Say, doveva essere non il ricorso alle misure restrittive all'importazione, ma doveva ricercarsi nelle modalità di incremento di quelle produzioni che servissero all'esportazione. I corollari alla legge di Say sono due: il primo afferma che “ogni produzione genera un reddito di importo

---

<sup>5</sup> Jean Baptiste Say, economista e giornalista francese, uno dei massimi esponenti del liberalismo economico, Lione 5 gennaio 1767 – Parigi, 15 novembre 1832, proveniente da famiglia borghese, iniziò a lavorare da giovanissimo per poi dedicarsi agli studi economici. La sua prima opera venne sequestrata a causa delle sue idee liberali. Nel 1815 fu nominato professore all'Università di Parigi. Fu membro per breve tempo (1830-1831) del Consiglio Generale della Senna, ma poi lasciò ogni titolo e incarico per dedicarsi alla cattedra di Economia Politica da lui fondata presso il *Collège de France*. Le sue opere, ancora oggi oggetto di studio, sono il *Traité d'économie politique* del 1803, e il *Cours complet d'économie politique pratique* del 1828. Nel 1819, partecipò assieme a Vital Roux alla fondazione della prima *business school* del mondo dando vita all'*École Spéciale de Commerce et d'Industrie*. Oggigiorno, questa Grande école porta il nome di ESCP Europe.

<sup>6</sup> J.B. Say, *Traité d'économie politique*, 1803, Libro I, Cap. XV, pp. 141-142

equivalente”, il secondo afferma che “tutto il reddito viene sempre interamente speso, direttamente o indirettamente”.

Dall’analisi della Legge di Say emergono alcune considerazioni sul tema della destinazione turistica. Il prodotto turistico, inteso come servizio individuale (pernottamento, escursione, etc) sia come pacchetto e destinazione, è sottoposto in misura significativa alle congiunture del mercato ed è caratterizzato, a differenza di qualunque altro prodotto o merce, da tre elementi (Rispoli-Tamma 1995): l’immaterialità, la consumabilità immediata (corrispondente alla impossibilità di immagazzinare i servizi invenduti) e l’impossibilità di previsione del corso futuro della domanda. Stante queste caratteristiche, l’approccio dell’offerta alla gestione del prodotto turistico sembra offrire il vantaggio di una visione sistemica, tipica della logica del distretto o del cluster, e nel contempo, di una visione strategico-manageriale (VRIO) (Barney, Della Corte, Sciarelli M., 2006) che mira a valorizzare gli elementi di fondo che lo caratterizzano (Amenities, Attractions, Accomodation, Access, Assemblage, Ancillary services) (Della Corte 2008, Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill 1993, Rispoli-Tamma 1995). Applicando la Legge di Say al settore turistico si avrebbe che l’offerta turistica, organizzata secondo tecniche manageriali di valorizzazione delle risorse e delle competenze esistenti in un determinato territorio (logica distrettuale) e di sostenimento del vantaggio competitivo, troverà da se la propria domanda, che è sempre più internazionalizzata, segmentata, attenta alla qualità del sistema, canalizzata, sensibile al trattamento computerizzato delle informazioni e delle prenotazioni nonché alla facilità di accesso e al grado di integrazione che presenta il sistema locale. Vale a dire che, secondo Say, la domanda c’è sempre, ed è quindi sufficiente esplicitare un’offerta qualificata. Nella logica sistemica Della Corte (2009, p. 320) afferma che “se la *destination* rappresenta un luogo in grado di attrarre autonomamente domanda, ciò implica che vi sia una qualche forma organizzativa e strategica di tipo sistemico esistente sul territorio”.

A sostegno di tale approccio si può ancora osservare che l’importanza crescente assunta nel corso del tempo da parte dei sistemi locali di offerta turistica a partire dalla seconda metà del secolo scorso si è palesata con il completamento del processo di trasformazione del fenomeno turistico da pratica di “*élite*” in comportamento “di massa” di impiego del tempo libero. Tale trasformazione è stata resa possibile da alcune variabili fondamentali:

- 1) la crescita economica realizzatasi a partire dalla fine della seconda guerra mondiale ha prodotto come conseguenza l’ aumento del reddito pro-capite ed in particolare della

---

quota di reddito spendibile in beni e servizi voluttuari dopo la soddisfazione delle esigenze primarie;

- 2) nel campo dei trasporti si è verificata una vera e propria rivoluzione delle modalità di viaggio passando in breve tempo da sistemi di trasporto pubblico generalmente basato su rotaia, per quel che riguarda la modalità terrestre, e su navi, per quanto riguarda la modalità di trasporto intercontinentale, a sistemi di trasporto intermodali che combinano, oggi, vari tipi che intanto si sono evoluti tecnologicamente con notevoli ripercussioni sulla economicità degli stessi (trasporto aereo, ferroviario, navale, automobilistico) e sulle possibilità di utilizzo a sostegno delle esigenze del mondo dei traffici economici, ivi compreso il settore turistico;
- 3) lo sviluppo esponenziale, soprattutto con l'avvento del "browser" delle tecnologie di comunicazione informatica (ICT) che ha permesso di velocizzare il trasferimento dei dati e informazioni.

Il settore turistico è divenuto, quindi, uno dei settori più importanti dell'economia internazionale generando più dell' 11% del prodotto mondiale lordo e con un potenziale occupazionale pari a circa il 10 % della forza lavoro mondiale (Wttc, 2007). Secondo una prospettiva sistemica, lo sviluppo turistico rappresenta una modalità di sviluppo del territorio complementare all'industrializzazione manifatturiera, di cui replica non solo le fasi di crescita ed i relativi andamenti ciclici, ma anche i connotati di base della concentrazione spaziale, della specializzazione produttiva, della dimensione d'impresa e dell'organizzazione territoriale per i sistemi locali (Della Lucia, Franch, Martini 2007). Altro aspetto rilevante connesso all'aumento di importanza del fenomeno turistico e alla crescita dei sistemi locali dell'offerta è l'impulso alla generazione di incremento di spesa per motivazioni turistiche, che può essere empiricamente rilevato anche attraverso l'analisi degli indicatori fiscali espressi dagli studi di settore, in genere molto sensibili alla individuazione dei fenomeni economici in grado di generare capacità contributiva al sistema della spesa dello Stato<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Gli studi di settore sono stati introdotti nella normativa italiana con D.L. 30 agosto 1993 n. 331, art. 62-bis, comma 1, convertito in legge 29 ottobre 1993 n. 427, in G.U. 29/19/1993 n. 255: "Gli uffici del Dipartimento delle entrate del Ministero delle finanze, sentite le associazioni professionali e di categoria, elaborano, entro il 31 dicembre 1995, in relazione ai vari settori economici, appositi studi di settore al fine di rendere più efficace l'azione accertatrice e di consentire una più articolata determinazione dei coefficienti presuntivi di cui all'articolo 11 del decreto-legge 2 marzo 1989, n. 69, convertito, con modificazioni, dalla legge 27 aprile 1989, n. 154, e successive modificazioni. A tal fine gli stessi uffici identificano campioni significativi di contribuenti appartenenti ai medesimi settori da sottoporre a controllo allo scopo di individuare elementi caratterizzanti l'attività esercitata. Gli studi di

---

Un terzo aspetto connesso all'aumento di importanza dei sistemi turistici è l'incremento occupazionale che ne deriva in termini sia di unità lavorative aggiuntive, sia in termini di nuove professioni, sia in termini di "non occasionalità" delle posizioni lavorative che, per inciso, è uno degli elementi tipici del fenomeno turistico almeno nella fase di definizione iniziale di sviluppo del sistema locale. In effetti buona parte dei contributi teorici (Franch 2002 e 2007, Martini 2002, Becattini, Bellandi, Dei Ottati, Sforzi 2000, Pencarelli 2003, Migliaccio 2005, Della Lucia 2007) in tema di sistema locale prendono come riferimento empirico i parametri espressi dai Sistemi Locali del lavoro (SLL).

### **c. Il punto di vista della Domanda.**

Il punto di vista dell'offerta è stato messo in discussione da J.M. Keynes nella sua opera principale *Teoria Generale dell' Occupazione, Interesse e Moneta* nel 1936. Keynes aveva osservato che la Legge degli Sbocchi di Say non riusciva a spiegare le cause delle crisi che si erano manifestate nell'economia mondiale dopo la conclusione della Grande Guerra e l'inizio della depressione. In pratica la crisi del 1929, originatasi da una caduta della Borsa di New York nel corso di una giornata passata alla storia come il *Black Thursday*, si era estesa in tutti i settori dell'economia mondiale. Anche Karl Marx e Rosa Luxemburg avevano osservato che nell'economia capitalistica si alternano cicli di crescita e cicli di depressione in una sequenza in cui la fase depressiva è sempre più profonda della precedente ed avevano individuato la causa di tale fenomeno nella caduta tendenziale del saggio di profitto delle imprese. In sostanza si palesava che, in base ai riscontri empirici delle crisi economiche, la Legge degli Sbocchi non sempre riusciva a dimostrare la sua piena validità; cioè non sempre in ogni momento tutta la produzione effettuata dalle imprese riesce a trovare sbocco nel mercato e ciò può dipendere da svariati fattori. Keynes, padre fondatore della Scuola della Domanda, per primo diede una sistemazione teorica all'approccio da domanda che, pertanto, ha preso il nome di approccio keynesiano. Egli dimostrò che un sistema può raggiungere il suo equilibrio nonostante la presenza di non piena occupazione dei fattori e che la disoccupazione è in un certo senso fisiologica al funzionamento dell'economia capitalistica. I

---

*settore sono approvati con decreti del Ministro delle finanze, da pubblicare nella Gazzetta Ufficiale entro il 31 dicembre 1995, possono essere soggetti a revisione ed hanno validità ai fini dell'accertamento a decorrere dal periodo di imposta 1995 (Comma così modificato dall'art. 10, comma 11, legge 8 maggio 1998, n. 146)".*

meccanismi regolatori dell'equilibrio risiedono nel mercato dei capitali, nel mercato del lavoro e nel mercato dei beni. Nel mercato dei capitali il saggio di interesse è il fattore in base al quale domanda e offerta di moneta trovano il loro punto d'incontro. Nel mercato del lavoro è il livello del salario che determina il punto di equilibrio tra domanda ed offerta di lavoro. Nel mercato dei beni il prezzo è la variabile in base alla quale compratore e venditore raggiungono gli accordi di compravendita. Tra detti mercati sussiste una relazione di interdipendenza ed il Reddito Nazionale è la risultante della loro composizione in termini quantitativi. Ciò che Keynes e la sua Scuola sottolineano è che le crisi avevano dimostrato che vi possono essere dei momenti nelle fasi economiche in cui l'offerta non riesce a trovare pienamente uno sbocco nel mercato a causa di un insufficiente livello della domanda; per ripristinare le condizioni di equilibrio è possibile intervenire sul livello della domanda globale con manovre nel mercato dei capitali, nel mercato del lavoro, nel mercato monetario e nel mercato dei beni oltre che con interventi di spesa pubblica. Keynes dimostrò che con questi ultimi si possono ottenere effetti moltiplicativi che si risolvono in un aumento del livello della domanda e ciò segna il grado di salute di un sistema economico. Quindi è la domanda che orienta i processi produttivi: in sostanza ogni imprenditore produce ciò che il mercato chiede sulla base di calcoli di convenienza economica basati sul prezzo dei beni, sui costi dei capitali da utilizzare e sul costo del fattore lavoro da impiegare. Per poter effettuare tali calcoli sono necessarie dettagliate analisi del mercato, studi sui comportamenti dei consumatori e un'organizzazione in grado di far penetrare la produzione nel mercato.

Nel caso del settore turistico un approccio da domanda consiste nel valutare, mediante indagini di mercato, le preferenze dei potenziali consumatori su mete turistiche, tipologie di strutture ricettive, viaggi preconfezionati o "a domanda", modalità di trasporto, scopi turistici (d'affari, culturali, leisure, sportivi, wellness, di studio, sociali, etc), oltre che individuarne i vari segmenti secondo criteri di età, reddito, ceto sociale, regione geografica d'appartenenza, sesso, fattori personali e sociali che influenzano le preferenze della domanda (Franch 2010). L'approccio da domanda ha dato luogo a numerosi studi sul mercato anche per valutare il livello di turisticità di una *destination* sulla base di indicatori quali il livello degli arrivi, delle presenze, dei consumi turistici, indicatori statistici (Gismondi 2006) e indici di carico e sostenibilità dell'impatto turistico nella destination (Della Corte 2009). Gli schemi più diffusi di segmentazione del mercato basati su variabili psicografiche prendono come riferimento il modello VALS (Value And LifeStyle) mediante il quale si identificano 6 profili di consumatori basati su tre motivazioni di fondo (Ideali, Realizzazione, Libera espressione

personale) che si riflettono sulle scelte di consumo correlate alla vacanza (Franch 2010, p. 184): Thinkers, Believers (Ideals), Achievers, Strivers (Achievement), Experiencers, Makers (Self-Expression); oltre questi nel modello si contemplanano anche i profili di Innovators, che, secondo la scala dei bisogni di Maslow, esprimono bisogni di stima e di autorealizzazione e sono in possesso di alti livelli di risorse economiche, e Survivors, che esprimono bisogni primari e sono in possesso di più bassi livelli di risorse economiche.

Gli studi sul processo di scelta delle *destination* (Wahab et al, 1976, Schmoll, 1977, Majo e Jarvis, 1981, Mathieson e Wall, 1982) fanno riferimento ad elementi psicografici e alle azioni realizzate per individuare la destinazione turistica più rispondente alle esigenze del consumatore secondo un processo di fasi sequenziali ad imbuto. Tale processo si esplica tipicamente in tre fasi principali: pre-acquisto, acquisto e post-acquisto (Franch, 2010, p. 189), ognuna delle quali presenta diversi step: nella fase di preacquisto compaiono la percezione del bisogno, la ricerca delle informazioni e la valutazione delle alternative con la scelta finale; nella fase di acquisto compaiono le azioni di prenotazione e pagamento; nelle fasi di post-acquisto compaiono la preparazione al viaggio e ulteriore raccolta di informazioni, la fruizione dei servizi turistici nel periodo di soggiorno e la chiusura dell'esperienza realizzata con il ritorno e la condivisione di tale esperienza con gli amici mediante il ricordo.

Gli elementi raccolti mediante le ricerche di mercato, condotte in proprio o realizzate da agenzie specializzate, vengono tenuti presente nell'elaborazione delle azioni di marketing da parte dei vari operatori turistici per alimentare il flusso turistico a livello di singola impresa e a livello di *destination* e per rappresentare la base informativa del processo di scelta delle strategie competitive.

#### **d) Il punto di vista misto (overlapping).**

Molti studi nel settore turistico mantengono una prospettiva mista sia da domanda che da offerta che è stata definita *overlapping* (Della Corte 2009). In base a questa prospettiva l'elaborazione di strategie competitive delle imprese come delle destinazioni turistiche deve tenere presente sia l'articolazione della domanda che le tipologie e le caratteristiche delle varie risorse (ambientali, infrastrutturali, strutturali, organizzative, culturali, etc) che sono alla base della composizione del prodotto turistico. Al riguardo Della Corte (2009, p. 47) afferma che "il marketing è strategico in quanto, nella prospettiva *overlapping*, anche nel processo di valorizzazione delle risorse occorre tenere presente l'evoluzione e l'articolazione della domanda, nonché i relativi prodotti turistici sui quali si desidera puntare".

---

Una classificazione degli studi sulle destinazioni turistiche secondo le prospettive da domanda, offerta e overlapping è difficile in quanto sono molteplici gli aspetti sotto i quali considerare tale approccio. Un tentativo in tale senso (Bellagamba 2007) include nella prospettiva della domanda quegli Autori che considerano la destinazione turistica un prodotto unitario attraverso l'esperienza di consumo realizzata dal turista (Casarin 1996, Bieger 2000, Pechlaner 2003), nella prospettiva dell'offerta quegli Autori che considerano la destinazione turistica un prodotto unitario grazie all'azione congiunta dei diversi attori presenti in uno spazio geografico (Tamma 2000, Brunetti 2002, Martini 2002 e 2005) e nella prospettiva mista quegli Autori che tentano di coniugare le due prospettive (Della Corte 2000 e 2009, Pencarelli 2000 e 2001, Buhalis 2000 e 2003). Negli studi di marketing del prodotto e delle destinazioni turistiche (Franch 2010, Della Corte 2009, Pike 2008, Cooper et alii 2008, Pechlaner e Weiermair 2003, Kozak e Rimmington 1999, Casarin 1996) si privilegia l'approccio da domanda per la realizzazione delle azioni di marketing. Gli studi sul prodotto, sulle modalità di offerta e sulla valorizzazione delle risorse per sviluppare il vantaggio competitivo (Della Corte 2009, Lazzaretti e Petrillo 2006, Martini 2005, Enright e Newton 2004, Murphy 1985 e 2004, Ejarque 2003, Pencarelli 2003, Golinelli 2002, Crouch e Ritchie 1999 e 2003, Rispoli e Tamma 1995, Laws 1995) privilegiano un approccio da offerta.

Il presente lavoro di ricerca è orientato prevalentemente nella prospettiva dell'offerta ritenendo che, nella attuale situazione del mercato turistico in un contesto di globalizzazione, la domanda abbia raggiunto livelli considerevoli per qualità e quantità con previsioni positive sulla sua futura evoluzione a cui l'offerta deve fornire risposte adeguate in termini di competitività di prodotto e di processo.

---

## 2. District Theory.

Con il concetto di distretto industriale si identifica una forma di organizzazione territoriale della produzione formata dall'integrazione tra la comunità locale e il suo sistema produttivo. La caratteristica fondamentale di un sistema produttivo del tipo di un distretto industriale è la diffusione di un gran numero di imprese di piccola e media dimensione specializzate in una stessa industria, articolata in un tipo principale e in una gamma ampia e mutevole di sottoindustrie e industrie sussidiarie (Bellandi 1987). Ogni specializzazione trova sbocco in un mercato locale, tendenzialmente concorrenziale, in cui la competizione è regolata da consuetudini locali, non scritte, sedimentate nella cultura locale e, pertanto, rispettate. L'altro connotato del distretto è rappresentato proprio dal sistema della cultura, consuetudini e sistema di apprendimento tacito che è possibile riscontrare nel sistema locale, composto da imprenditori autonomi e artigiani legati ad un sistema produttivo organizzato sul modello della "famiglia allargata", con un forte sistema di valori che rispecchiano l'*etica* locale (fiducia, cooperazione, reciprocità) e su cui è stato costruito un sistema di istituzioni formali in grado di garantire la tutela e la diffusione di quei valori (Franch 2002 e 2010, Martini 2005, Della Lucia 2005). Ciò che emerge dall'analisi del concetto di distretto industriale è la stretta interrelazione sociale ed economica tra l'apparato produttivo e il sistema sociale.

L'espressione 'distretto industriale' o 'distretto manifatturiero' nasce intorno alla metà del 1800 in Gran Bretagna. Alcune zone del Paese (distretto del Lancashire) avevano mostrato i segni della specializzazione produttiva secondo i caratteri tipici del distretto che tuttavia rimanevano ancora delle ipotesi non verificate. E' Marshall che esplicita tali elementi nella sua teoria, come ha spiegato Becattini e la scuola fiorentina verso la fine degli anni settanta. Becattini, qualificando come 'marshalliano' il distretto industriale (introduzione di Fabio Sforzi a Becattini 2000a, p. 21).

La visione marshalliana della società è legata ad un forte riferimento territoriale in cui si esplica l'attività produttiva umana e sintetizzabile nel concetto di 'coevoluzione' dell'uomo e dell'ambiente. In Marshall l'ambiente sociale è il background su cui si innescano processi di selezione in grado di generare l'evoluzione "socio-culturale" degli individui che in quell'ambiente operano. Tale dimensione di tipo costruttivo delle *capabilities* umane richiede un ambiente favorevole in quanto "l'uomo, a seconda delle circostanze della sua vita, interagisce e cambia con la sua famiglia, le associazioni scientifiche, professionali, di

mestiere, culturali, religiose e del tempo libero, gli ambiti territoriali socio-culturali e politici in cui opera” (Raffaelli 2001). Per Marshall l’ambiente ha grande importanza sullo sviluppo delle competenze perché in cui si svolgono tutte le attività umane e perché la parte migliore del tempo dell’uomo è ad esse dedicato: *‘Le azioni con le quali una persona ottiene i mezzi di sussistenza occupano generalmente i suoi pensieri per la massima parte delle ore nelle quali la mente dà il suo meglio: in quelle ore il carattere dell’uomo si forma dal modo in cui egli usa delle sue facoltà nel lavoro, dai pensieri e dai sentimenti che il lavoro gli ispira, e dalle relazioni che lo uniscono a coloro che sono associati a lui nel lavoro, coloro che lo impiegano o che egli impiega’* (Marshall 1961, p. 1)<sup>8</sup>. Le dimensioni della Famiglia, della Scuola e del Mercato possono influenzare le modalità di formazione e crescita dell’individuo secondo direzioni che si risolvono in stimoli o in oppressione. Afferma lucidamente il Raffaelli che “non contano tanto i guadagni dell’attività economica, conta piuttosto il lavoro che egli svolge e l’effetto che esso ha su di lui (Pigou, 1925, p. 103), le relazioni in cui esso immette, i contatti umani e sociali che offre, gli stimoli alla crescita individuale che da esso promanano”. In tale prospettiva il lavoro è una modalità di emancipazione dell’individuo e ciò rappresenta, secondo un approccio interpretativista attento agli effetti del lavoro e delle sue condizioni di svolgimento sull’uomo, è una laicizzazione del concetto cristiano del lavoro come ‘redenzione’<sup>9</sup> (Raffaelli 2001). La spinta alla continua evoluzione e specializzazione delle competenze deriva dalla sperimentazione del successo delle iniziative costruite su base intuitiva nelle fasi iniziali. Tali qualità o specializzazioni, secondo Marshall, possono avere ruoli positivi e negativi sul processo evolutivo delle attività produttive specificando che, in caso di influenza negativa sulle future prospettive evolutive, esse comunque vengono premiate in quanto funzionali al successo di breve periodo (Marshall 1961, pag 245). Nel modello marshalliano dell’economia locale assume grande importanza la *routine* nei comportamenti umani, ossia processi “metabolizzati” sul piano delle competenze per giungere a risultati di successo. Infatti, *“nel campo dei fenomeni cerebrali, che hanno luogo nel più complesso prodotto dell’evoluzione naturale, nuovi percorsi, tentati per la soluzione di nuovi problemi, diventano con il tempo automatici, dando luogo a una ‘crescita di*

<sup>8</sup> ‘For the business by which a person earns his livelihood generally fills his thoughts during by far the greater of those hours in which his mind is at its best; during them his character is being formed by the way in which he uses his faculties in his work, by the thoughts and the feelings which it suggests, and by his relations to his associates in work, his employers or his employees’, Marshall, Principles of economics, London, Macmillan 1961

<sup>9</sup> Vedi Raffaelli T, E. F. Biagini, R. McWilliams-Tullberg (1995, eds), *Alfred Marshall’s Lectures to Women*, foreword by G. Becattini, Aldershot, Elgar.

*struttura cerebrale*, a *'una sorta di capitale di forza nervosa'* " (Marshall 1961, p. 251). Il processo dell'esperienza realizzato attraverso il meccanismo del 'trial and error' e del 'learning by doing' ('practice makes perfect', Marshall 1961, p. 250), genera un patrimonio di conoscenze continuamente adattato alle circostanze esterne. Le routine, in effetti, rappresentano una dimensione fondamentale degli schemi organizzativi a supporto del processo decisionario (Zan, Gherardi 1997, Gherardi 1994, 2000 e 2004), inteso quest'ultimo come riconoscimento della facoltà degli uomini, singoli o associati, di porre in essere delle scelte, secondo varie modalità di razionalità (assoluta, limitata, decisioni di processo o routine, modello del 'garbage can' in contesti di ambiguità, simbolismo della decisione) (Zan, Gherardi 1997) in grado di incidere sull'ambiente. In Marshall il rapporto tra oggetto e soggetto diventa reciprocamente dipendente: si ricevono dall'ambiente gli inputs necessari all'attivazione del processo di conoscenza e organizzazione delle informazioni per poi procedere all'implementazione del processo decisionale preordinato all'azione (Raffaelli 1994) ed in tale contesto i meccanismi della routine sono lo strumento per risparmiare tempo e ridurre i costi della ricerca in condizioni di incertezza conoscitiva. In tale prospettiva le azioni sono influenzate da automatismi (standardizzazione di comportamenti relativi a situazioni note) e da necessità di operare scelte in situazioni ancora non esplorate, configurabili, queste ultime, nelle tre dimensioni della conoscibilità, dell'ignoto e dell'inconoscibilità (F. Knight 1921) nella dimensione tipica delle imprese rappresentata dal rischio. La specializzazione delle competenze opera secondo un percorso ad imbuto in cui partendo dallo sfruttamento delle conoscenze in una nicchia produttiva si perviene alla generazione di ulteriori conoscenze che aprono la strada ad ulteriori nicchie produttive. La specializzazione, ammette Marshall, produce vantaggi e svantaggi. Essa produce conoscenza approfondita mediante esperienza e routine, ma nel contempo produce resistenza al cambiamento e all'innovazione. Il rimedio, che Marshall condivide con Smith, contro gli effetti dell'eccesso di specializzazione consiste nell'educazione generale e nello stimolo esercitato dalla varietà delle condizioni ambientali e sociali; in altre parole occorre impedire che l'ambiente in cui opera un tal segmento di specializzazione produttiva sia eccessivamente impoverito, dal punto di vista culturale, sociale e produttivo, cercando di mantenere il necessario equilibrio tra specializzazione e flessibilità (Sciarelli S. 1987). Oltre al rischio di perdita della flessibilità, la specializzazione produce effetti di generazione di costi connessi con il coordinamento delle varie attività specializzate, e la riduzione dei costi di coordinamento delle routine è una delle principali preoccupazioni negli scritti di Marshall.

---

Un ambiente favorevole alla realizzazione del concetto di distretto marshalliano deve, quindi, garantire una crescente disponibilità di routines, bassi costi di coordinamento delle specializzazioni, manutenzione immediata e aggiornamento del parco routines esistenti, stimolo alla creazione di nuove routines o ricombinazione di quelle esistenti al fine di migliorare conoscenze e risultati. Marshall osserva che mentre nella grande impresa il coordinamento delle attività delle varie unità richiede consapevolezza, nella logica del distretto esso viene automatizzato essendo generato spontaneamente dalle attività di relazione dei singoli comparti presenti nell'economia distrettuale, e l'economia dei costi di coordinamento viene realizzata attraverso la struttura stessa del distretto che è basata sulla diffusione di blocchi di piccole e medie imprese che rendono più flessibile il loro coordinamento. In un territorio la presenza diffusa di piccole imprese concentrate in un segmento produttivo (vedasi il caso italiano del distretto della sedia nel triangolo di Manzano del Friuli, S. Giovanni al Natisone e Como di Rosazzo) garantisce, nel contempo, la realizzazione dell'innovazione diffusa e la variazione continua, *'perché nell'insieme le piccole imprese sono i migliori educatori dell'iniziativa e della versatilità, che sono le fonti principali del progresso industriale'* (Marshall 1919, p. 249).

Nel pensiero di Marshall il lavoro occupa una posizione centrale in quanto essenziale alla vita fino a farlo coincidere con la vita stessa, è una necessità per la formazione del carattere e per il progresso, in altre parole "educa le capacità" umane (Becattini 1962, pag. 91), e queste ultime sono un mezzo di produzione altrettanto importante quanto ogni altra specie di capitale. Queste affermazioni conducono l'analisi direttamente nella dimensione della conoscenza che sarebbe, quindi, alla base di ogni processo evolutivo e del ruolo dell'organizzazione come fattore coadiuvante dello sviluppo delle conoscenze (Marshall 1920, pag. 238). Il cambiamento umano si esprime come evoluzione delle capacità dell'individuo parte dell'organismo sociale localizzato in un dato territorio, in un dato tempo. La dimensione spazio-temporale, ricorrente negli scritti di Marshall, delle conoscenze comporta che esse vanno contestualizzate in quanto è il luogo di vita che produce i vantaggi agli individui che lo popolano; alcuni di tali vantaggi, connessi con la vicinanza reciproca, riguardano la circolazione delle conoscenze, in specie quelle **tacite**, che diventano un bene collettivo del luogo quando *"i segreti dell'industria non sono più tali ma è come se fossero presenti nell'aria"* (Marshall 1920, pag 235, Sforzi 2005). Tale concetto è stato rappresentato con l'espressione "industrial atmosphere".

---

I recenti contributi teorici sul concetto di “distretto industriale” (Becattini 2000, Becattini, Bellandi, Sforzi, 2003, Sforzi 2005) hanno messo in evidenza i legami complessi tra questo concetto e quello di sviluppo locale. Come è stato evidenziato dallo Sforzi (2005) il tema dello sviluppo locale non appartiene esclusivamente al campo dell’economia, per cui ogni utilizzatore può imprimergli la ‘curvatura’ disciplinare che gli interessa, se è ricercatore, o ‘politica’ se è un operatore. Il legame che esiste tra i due concetti è di tipo causale (Sforzi 2005) in quanto gli elementi distrettuali della valorizzazione delle risorse locali, la creazione di un ambiente favorevole per le attività economiche sono diretti allo scopo dello sviluppo locale, quest’ultimo inteso come strumento di soddisfacimento dei bisogni fondamentali e miglioramento del futuro economico e della qualità della vita.

Il Martini (2005) così si esprime a proposito della rilevanza del territorio, in visione tipicamente marshalliana: “nell’evoluzione dei sistemi economici industriali, il territorio riacquista importanza a seguito della transizione verso il post-fordismo e la globalizzazione dei mercati, diventando il luogo dove sedimentano risorse, competenze e conoscenze specifiche capaci di *differenziare* territorialmente le produzioni, quindi fonte (potenziale) di vantaggio competitivo (Rullani 1997). Si afferma dunque l’idea che i sistemi territoriali possano essere basati su uno specifico milieu locale, inteso come un insieme permanente di caratteri socio-culturali che si accumulano in un’area geografica attraverso l’evolvere dei rapporti intersoggettivi”. Il territorio, inteso come luogo di vita (sistema vitale, secondo Golinelli, 2000), può quindi essere considerato un moltiplicatore cognitivo (Rullani 2002) capace di generare e trasferire conoscenze nel sistema produttivo locale.

Il distretto non si fonda solo sul capitale materiale, ma anche su quello immateriale quali lo sviluppo e lo scambio di conoscenze, la specializzazione, l’interrelazione. Questi elementi, che vengono definiti “capitale marshalliano” o capitale sociale marshalliano”, sono alla base del processo di *spillover* conoscitivo all’interno dei singoli settori e rendono possibile il processo di innovazione (Conti 2006) e rendono unica un’area, nella quale il fattore umano e la conoscenza divengono la differenza rispetto a qualsiasi altra area del territorio (Sacco-Ferilli 2006).

Il ruolo attivo del territorio, concepito nelle due dimensioni del locale e delle capacità umane alla base del distretto marshalliano, fa emergere la necessità di una logica di sviluppo dal “basso” verso l’alto (bottom-up) in quanto concepito in funzione del soddisfacimento dei bisogni fondamentali della popolazione locale, e quindi imperniato su risorse quali il patrimonio naturale, le tradizioni, la cultura e i saperi locali, secondo una determinante che è

---

“endogena” che giustifica il ruolo fondamentale della partecipazione della comunità locale ai processi decisionali che interessano il territorio. Non altrettanto avviene nella matrice di sviluppo secondo la determinante “top-down” in cui sono assenti i connotati del territorio e delle capacità locali. Ma pure occorre osservare che non tutti i territori sono luoghi, e non tutti i luoghi sono società locali (Giovannini 2001), e che non tutte le concentrazioni di piccole e medie imprese costituiscono un distretto industriale (Sforzi 2005). Solo i territori che sono luoghi di vita, intesi come risultato dei modi con cui famiglie, imprese e istituzioni si sono organizzate nel corso del tempo, possono rinvenire le determinanti dello sviluppo nel paradigma teorico del distretto, per dare luogo non solo alla qualificazione di esso in senso industriale, ma anche in senso turistico (Pencarelli 2001, Sainaghi 2004, Della Lucia 2005), turistico-gastronomico (Antonioli-Corigliano 1999) e culturale (Frost Kumpf 1998, Santagata 2000, Lazzeretti 2004).

### 3. Stakeholder Theory.

Negli studi aziendalistic<sup>10</sup> è stata unanimemente riconosciuta la necessità di un approccio sistemico allo studio dell'impresa e dei suoi rapporti con l'ambiente. Si è affermata, infatti, intorno agli anni '20 del secolo scorso, una visione nuova rispetto all'analisi neoclassica che riduceva l'uomo a mero operatore d'azienda mosso unicamente da motivi utilitaristici. Nel mondo economico gli individui operano "in solidarietà di intenti, di sforzi e di mezzi con altri uomini" per il soddisfacimento dei loro bisogni (Zappa 1956 pag 62) intrecciando nessi numerosi e tenaci estranei non di rado agli scambi di mercato (Zappa 1962 pag. 700), relazioni che già Marshall aveva espresso nei suoi *Principles*. Al riguardo Sciarelli S. (2004, p.80) così si esprime: "Un'impresa, per le funzioni che è chiamata a svolgere, per le risorse che attinge dall'ambiente, per l'impatto che può esercitare sul clima sociale della comunità e, più in generale, sulla qualità della vita, non può essere più vista come un'iniziativa imprenditoriale rivolta soltanto alle finalità economiche dell'investitore proprietario. Essa deve essere più appropriatamente considerata come un sistema economico e sociale, a cui prende parte una pluralità di attori, che deve essere guidato in funzione di un giusto equilibrio tra obiettivi economici e responsabilità sociali". Secondo l'approccio della Stakeholder Theory l'impresa, quindi, ha bisogno del sostegno di tutti i portatori d'interesse nei suoi confronti per il raggiungimento del successo sperato.

La prima esposizione organica della *Stakeholder Theory* viene proposta dal Freeman nel 1984 con la formulazione classica della definizione di *stakeholder* considerato come qualunque gruppo o individuo che può influenzare o che è influenzato dalla realizzazione degli obiettivi d'impresa. Stakeholders sono i lavoratori, i clienti, i fornitori, gli azionisti, le banche, gli ambientalisti, il governo e gli altri gruppi che possono coadiuvare o ostacolare l'impresa (Freeman 1984). La prima problematica da sciogliere in dottrina è stata proprio l'individuazione degli interessi che ruotano intorno all'impresa e dei portatori degli stessi (Michela, Gale, Wood 1997). Prima di tale formulazione non vi era in dottrina una chiara identificazione delle categorie di *stakeholders* ma solo una vaga idea che le imprese avessero degli obblighi verso altri gruppi di portatori di interessi oltre quelli stabiliti per legge o per contratto sociale e oltre la mera proprietà (Jones 1980). Negli studi aziendalistic si è

---

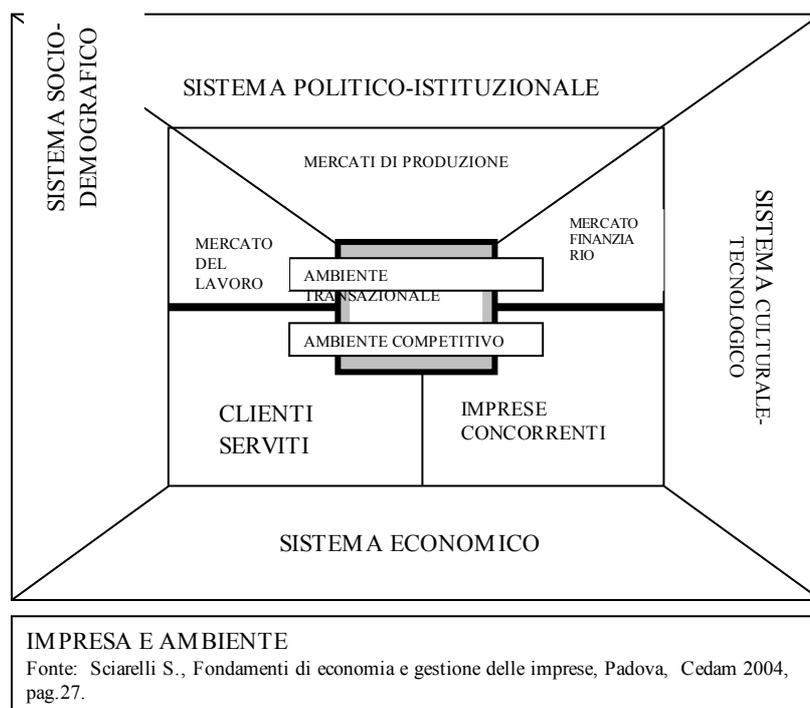
<sup>10</sup> Zappa G., Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, Prolusione all'inaugurazione dell'Anno Accademico dell'Università Cà Foscari di Venezia, 1927.

---

abbastanza concordi nel sottolineare che il soddisfacimento delle aspettative dei vari gruppi di *stakeholders* da parte dell'impresa rappresenta il mezzo per il conseguimento del successo. Esiste un rapporto biunivoco tra l'esigenza dell'impresa di ottenere il sostegno dei vari stakeholders per il conseguimento del successo e le aspettative di soddisfazione degli interessi terzi degli stessi stakeholders coinvolti. L'impresa agisce non più solo con l'obiettivo della massimizzazione del profitto ma anche con l'obiettivo di un impegno, continuo e duraturo, verso gli stakeholders, oltre gli obblighi stabiliti dalle leggi. In questo senso lo stakeholder management si configura come processo con il quale conciliare gli obiettivi dell'impresa con le richieste e le attese dei diversi attori-portatori d'interessi trasformando gli aspetti etici in un vantaggio competitivo determinato dall'immagine e dal prestigio sociale dell'imprenditore (Sciarelli S. 2004). In sostanza l'impresa non è un'entità circoscritta agli interessi degli attori principali che in essa operano, ma un sistema aperto, un'organizzazione contestualizzata, un sistema immerso in sovra sistemi (Golinelli 2000) che necessita di un governo dell'impresa in grado di conciliare interessi e aspettative non sempre convergenti. Tale visione ha potenziato, quindi, l'interrelazione tra *Stakeholder Theory*, *Corporate Social Responsibility (CSR)* e *Business Ethics* ed in teoria è opinione diffusa che le imprese socialmente responsabili sono quelle organizzazioni che nel corso della propria attività conciliano le finalità etiche con le finalità di redditività (Sciarelli S. 1993).

La visione dell'azienda come sistema aperto è stata rappresentata graficamente nella figura seguente.

Figura n.3 – Impresa e ambiente



La teoria degli stakeholder è, quindi, ritenuta il risultato del processo di integrazione tra due diversi approcci, quello di dipendenza e quello di influenza tra l'impresa e l'ambiente. Il primo enfatizza una forte dipendenza dell'impresa rispetto all'ambito di riferimento e trova una sua sistematica definizione nella Market Power Theory con la formulazione del paradigma struttura-condotta-performance.

Per contro le teorie evoluzionistiche non riconoscono nessun ruolo decisivo all'ambiente esterno all'impresa nel condizionare la condotta e spiegano il cambiamento e la dinamica evolutiva delle imprese in termini di fattori endogeni all'impresa stessa e dominanti rispetto alle dinamiche ambientali o esogene. Tale approccio è assolutamente opposto a quello utilizzato nell'analisi SWOT, in cui è l'ambiente a definire le opportunità e le minacce da dover gestire; in tale prospettiva assumono un ruolo fondamentale le routine organizzative (Simon 1947, Nelson, Winter 1982, Gherardi 2000, Zan 1992), ritenute da Barney (2001) il framework per esplicitare sia i meccanismi di scelta attuati dall'ambiente sia

i meccanismi di sopravvivenza dell'impresa, sono fattori endogeni alle imprese e l'ambiente competitivo le valorizza. Tali routine sono le competenze consolidate possedute dalle organizzazioni e sono il principale fattore competitivo.

La visione di Clarkson (1995) è alquanto più ristretta rispetto alla formulazione della definizione di stakeholder fornita dal Freeman. Infatti egli classifica gli interlocutori aziendali in due categorie, stakeholders volontari e stakeholders involontari, a seconda che sopportano o meno i rischi dell'attività dell'impresa: "Gli stakeholders volontari assumono alcune forme di rischio come conseguenza di aver investito del capitale, umano o finanziario, qualcosa di valore, nell'impresa. Gli stakeholders involontari sono esposti al rischio in conseguenza delle attività d'impresa. Ma senza l'elemento del rischio non vi è interesse" (Clarkson 1995). Al riguardo, si osserva (Mitchell, Agle, Wood 1997) che, nella visione ristretta del concetto, l'interesse consiste solo in qualcosa esposta al rischio di essere perduta, definendo la rilevanza degli interessi in rapporto agli interessi economici centrali dell'impresa. Altri autori hanno preferito guardare alla necessità di sopravvivenza dell'impresa per individuare i gruppi di interesse che in relazione a tale concetto assumono rilevanza (Bowie 1988, Freeman & Reed 1983, Nasi 1995), mentre gli autori che si raccolgono intorno ad una visione allargata del concetto di stakeholder danno maggiore rilevanza all'aspetto contrattuale (...*contractors or participants in exchange relationships*) (Freeman & Evan 1990, Hiil & Jones 1992, Cornell & Shapiro 1987). Wicks, Gilbert e Freeman (1994) osservarono ancora che l'interesse rilevante in relazione al quale può definirsi un gruppo di stakeholders può essere rappresentato da rivendicazioni morali affermando che nell'impresa vi sono interessi a creare e sostenere relazioni morali. Anche l'equa distribuzione degli oneri e dei vantaggi derivanti dalle attività d'impresa è stata vista come un contributo alla definizione dei gruppi di stakeholders dell'impresa (Donaldson & Preston 1995, Langtry 1994). In effetti è stato osservato (Mitchell, Agle, Wood 1997) che mentre la definizione restrittiva del concetto di stakeholder fa leva sull'elemento normativo della legittimazione di diritti e interessi verso l'impresa, la visione ampia del concetto è più realistica e concreta in quanto le imprese possono essere influenzate da tutti, o influenzare tutti. In contrapposizione a tali filoni teorici si pone il Friedman (1962) che nella sua opera "Capitalism and Freedom" afferma che l'unico dovere del manager è quello della massimizzazione del profitto. In sostanza, Friedman, Premio Nobel per l'economia e cofondatore, insieme a George Stigler, della celebre Scuola di Chicago, sostiene che i manager agiscono in virtù di un mandato (Agency Theory) per il quale hanno il dovere di operare, nella gestione dell'impresa, nell'interesse esclusivo degli

*shareholders*, i quali, essendo i legittimi proprietari dell'impresa, hanno diritto alla massimizzazione del profitto. In tale contesto Friedman avverte le posizioni teoriche espresse nella Corporate Social Responsibility (CSR) Theory affermando che il risultato della gestione (profitto) è un valore che residua dopo che sono state già soddisfatte le rivendicazioni di tutti coloro che hanno preso parte alla creazione del valore (managers, dipendenti, fornitori, comunità) e che hanno dei singoli contratti con l'impresa stessa, e pertanto spetta interamente agli azionisti come rimborso del rischio sopportato in conseguenza dell'investimento dei capitali nell'attività d'impresa, nel rispetto delle "rules of the game". Ma la recente crisi economica, originatasi proprio nel mondo finanziario degli Stati Uniti (*subprime bond crisis*) nel 2007 ha dimostrato, drammaticamente, che il mancato rispetto delle "rules of the game" da parte dei managers ha rappresentato non solo una violazione delle regole "espresse" dalla legge ma anche di quelle "tacite" contenute nei principi etici a cui managers ed imprenditori devono attenersi nella gestione dell'impresa come mezzo per il raggiungimento del successo secondo il filone teorico della CSR ormai ampiamente diffuso in dottrina (Bowie, Freeman 1992, Carrol 2001, McGuire, Sundgreen, Schneewies 1988, McWilliams, Siegel 2001 e 2006, Donaldson 1989 e 1991, Hoffman, Frederick, Schwarts 1990, Stark 1993, Sciarelli S. 2005 e 2007, La Torre 2009).

In genere tutti i contributi teorici alla spiegazione del ruolo e degli attributi degli stakeholders hanno messo in evidenza, ognuno per la sua parte, aspetti interessanti delle relazioni tra i gruppi di interesse e l'impresa. Però una visione sistematica ci viene offerta organizzando i vari aspetti intorno a tre criteri (Sciarelli S., 2004, Mitchell, Agle, Wood 1997):

- 1) la *forza* degli stakeholders derivante dal ruolo rivestito nelle società;
- 2) la *legittimazione* degli stakeholders quali rappresentanti di interessi in base ad aspetti normativi, secondo la visione ristretta del concetto<sup>11</sup>;
- 3) l' *attualità* degli interessi degli stakeholder intesa come elemento dinamico, rispetto agli elementi statici di forza e legittimazione, della relazione tra stakeholder e impresa in termini di urgenza della risposta che la seconda deve dare agli interessi dei primi.

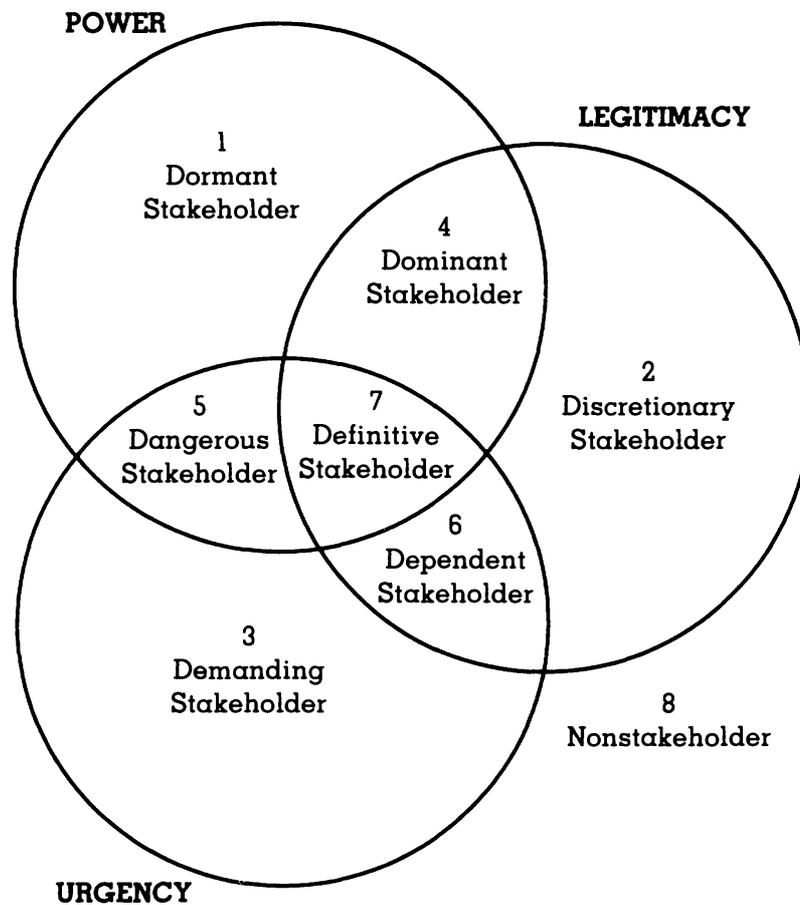
Dalla combinazione di questi tre elementi secondo Mitchell, Agle e Wood (1997) gli stakeholders possono essere classificati in 7 gruppi: *dormant, discretionary, demanding,*

---

<sup>11</sup> Weber così si esprime su legittimazione e potere: la legittimazione e il potere sono distinti attributi che possono combinarsi per creare l'autorità, ossia l'uso legittimo del potere, ma possono anche esistere in modo indipendente. Weber, M. 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

*dominant, dangerous, dependent, definitive.* Le classi di stakeholders a basso livello di rilevanza vengono individuate nelle aree di predominanza esclusiva degli elementi del potere, legittimazione e attualità, dove ognuno dei criteri di individuazione delle classi di stakeholders marca l'insieme di definizione senza la compresenza di alcuno degli altri due elementi (esempio: classe di definizione di stakeholders in base al solo criterio del potere). Essi sono stati definiti *latent stakeholders* (Mitchell, Agle, Wood 1997). Si identificano in tale modo: *stakeholders inattivi (dormant stakeholders)* in relazione al possesso del solo attributo del potere; *stakeholders discrezionali (discretionary stakeholders)* quelli che possiedono il solo attributo della legittimazione; *stakeholders esigenti (demanding stakeholders)* quelli che possiedono il solo attributo dell'attualità. In posizione di rilevanza più elevata si trovano le classi di stakeholders il cui insieme di definizione deriva dalla sovrapposizione, o compresenza, di due dei tre criteri di definizione degli stakeholders (esempio: potere e legittimazione; potere e attualità; legittimazione e attualità) e si tratta di stakeholders che "aspettano qualcosa", e pertanto sono stati definiti *expectant stakeholders* (Mitchell et alii 1997). Si possono distinguere quindi le seguenti classi di stakeholders: *stakeholders dominanti (dominant stakeholders)* quelli che possiedono gli attributi del potere e della legittimazione e pertanto sono in grado di influenzare le gestione dell'impresa (Cyert & March 1963); *stakeholders dipendenti (dependent stakeholders)* che possiedono gli attributi della legittimazione e dell'attualità o urgenza, e dipendono da altri stakeholders (in genere dominanti) per cui, per realizzare i propri interessi, devono esercitare il potere o attraverso il patrocinio o tutela di altri interessi (esempio quelli ambientali) o attraverso valori manageriali interni all'impresa (codici etici); *stakeholders pericolosi (dangerous stakeholders)*, che possiedono gli attributi dell'attualità e del potere ma non la legittimazione, in genere utilizzano strumenti coercitivi, se non violenti, per ottenere i loro scopi (scioperi selvaggi, atti di sabotaggio, atti terroristici) come ad esempio gli attacchi degli ambientalisti contro i tagli degli alberi o i sequestri di persona e dirottamenti utilizzati dai terroristi per richiamare l'attenzione sulle loro rivendicazioni. La combinazione di tutti e tre gli attributi (potere, legittimazione e attualità) rappresenta la forma più alta di stakeholders, definitiva. Per definizione, quando uno stakeholder possiede gli attributi del potere e della legittimazione, si dice che appartiene alla classe degli stakeholders dominanti; se a ciò si aggiunge anche l'attualità dei loro interessi, allora la sola strada da percorrere per i managers è quella della soddisfazione prioritaria delle rivendicazioni di tali stakeholders.

Figura n. 4 – Potere, Legittimazione, Urgenza



Fonte: tratto da Mitchell-Agle-Wood, Toward a Theory, 1997.

Nel 1995 Donaldson e Preston hanno cercato di giustificare la stakeholder theory sulla base della sua capacità descrittiva esauriente (approccio descrittivo), del suo potere strumentale (approccio strumentale) e della sua validità in chiave normativa (approccio normativo). I suddetti aspetti sono tra loro solidali, ma, secondo gli autori, l'approccio normativo della teoria è fondamentale. Le giustificazioni sull'adozione di tale teoria, rispetto ad altre teorie (input-output model, teoria dell'agenzia) sono di carattere normativo (S. SACHS, M. MAURER, E. RUHLI, R. HOFFMANN 2006), ma la posizione dominante dello stakeholder management è un approccio di tipo strumentale (Halford 2003). Secondo tale visione la gestione degli stakeholder è strumentale al raggiungimento del successo aziendale; qualunque sia lo scopo che l'impresa persegue, lo stakeholder management favorisce il conseguimento

---

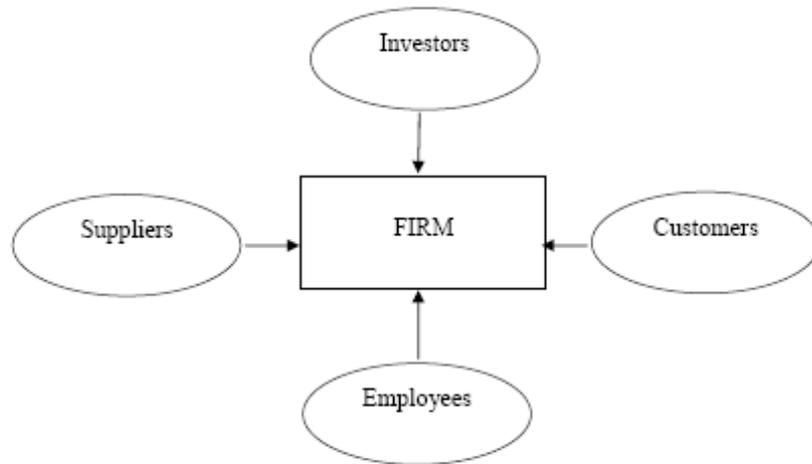
degli obiettivi con il successo sperato (Garriga, Mele 2004)<sup>12</sup>. Nell'approccio descrittivo la stakeholder theory intende rappresentare i diversi interlocutori dell'impresa che è considerata una costellazione di interessi condivisi e conflittuali tra i diversi portatori di interesse. Secondo l'aspetto normativo la stakeholder theory ritiene che l'impresa deve considerare tutti i suoi interlocutori in una dimensione "etica" della gestione. Donaldson e Preston (1995) affermano che l'aspetto normativo della stakeholder theory prevalga sugli altri aspetti per due motivi: il primo consiste nel fatto che gli stakeholder identificano se stessi in base ai loro interessi nell'impresa, a prescindere dall'interesse funzionale che l'impresa ha verso gli stessi; il secondo consiste nel fatto che ogni singolo gruppo di portatori d'interesse verso l'impresa ha un valore intrinseco indipendentemente dalla capacità di un gruppo di stakeholder di promuovere gli interessi di un altro gruppo.

La rappresentazione del sistema di stakeholder può essere effettuata facendo ricorso a tre modelli che sono stati condivisi in dottrina (Freeman 1984, Donaldson e Preston 1995, Clarkson 1994): il modello input-output, il modello "Hub and Spoke" ed il modello degli stakeholder primari e secondari. La visione tradizionale del rapporto dell'impresa con gli interlocutori esterni secondo cui gli investitori, i lavoratori e i fornitori sono considerati degli "inputs" che vengono trasformati dall'impresa in "output" per soddisfare le richieste dei clienti trova espressione nel modello denominato "input-output" :

---

<sup>12</sup> Garriga e Mele affermano "Instrumental stakeholder theory assumes that the corporation is an instrument for wealth creation with CSR conceived as a strategic tool to promote economic objectives".

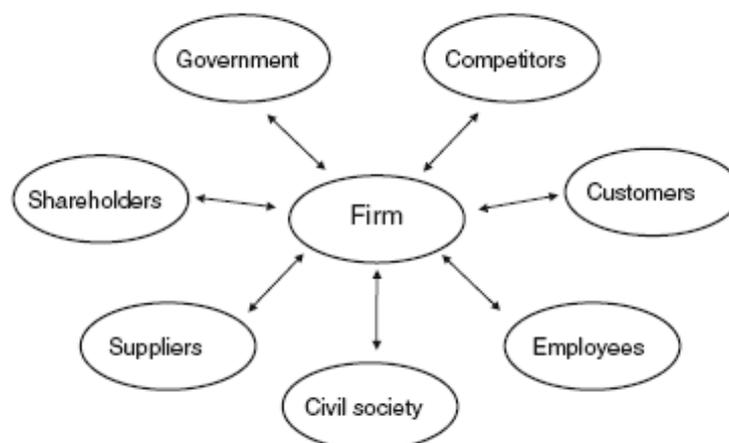
Figura n.5 – Impresa e stakeholders



Fonte: T. Donaldson, L.E. Preston, 1995.

Freeman (1984) integra il modello tradizionale degli stakeholders d'impresa aggiungendo due importanti categorie di stakeholder esterni, i governi e le comunità e vede l'impresa come un centro di una serie di interdipendenze secondo una modalità di "two-way relationship" (Crane, Matten 2004). In effetti Freeman originariamente considera l'impresa come il fulcro di una ruota mentre gli stakeholder sono la parte più esterna dei raggi della stessa (modello Hub and Spoke). La nuova struttura delineata include undici stakeholder, mentre il modello più comune solo sette.

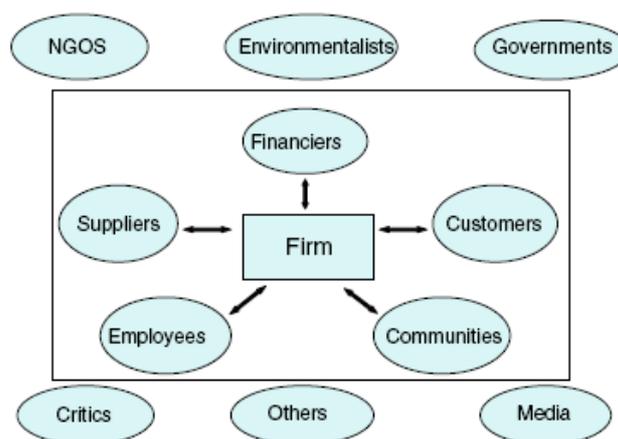
Figura n. 6 – Modello dei 7 stakeholders



Fonte: Freeman 1984

Freeman considera nell'ultima versione del modello i classici cinque stakeholder interni, ossia azionisti, fornitori, consumatori, comunità e dipendenti, e ne introduce sei esterni, ossia le NGO, gli ambientalisti, i governi, i media, i critici ed altri (Fassin 2009).

*Figura n. 7 – Modello degli 11 stakeholders*



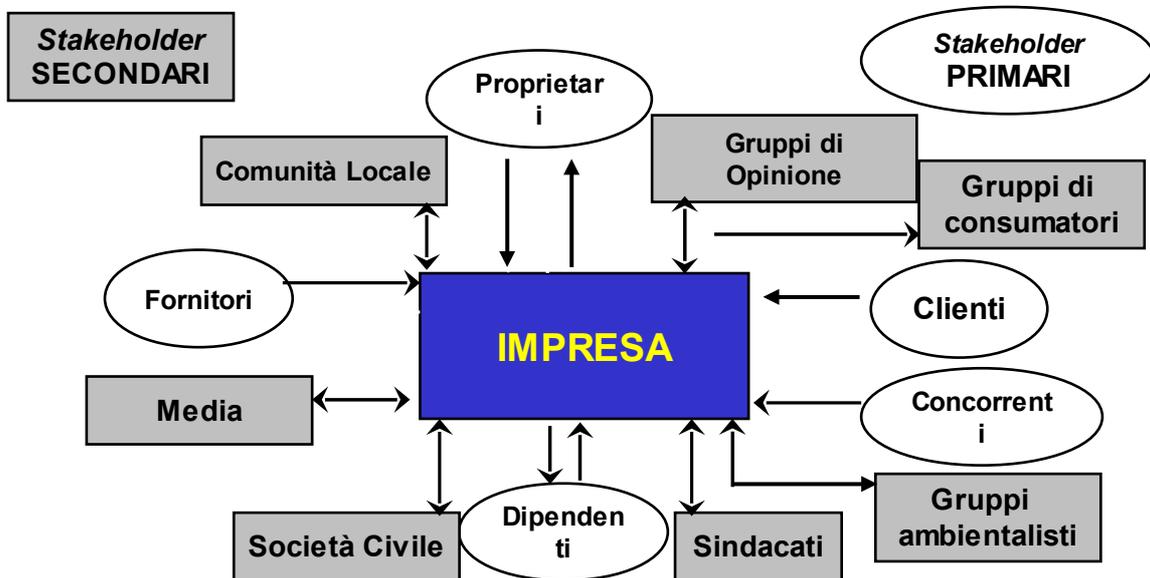
Fonte: elaborazione da Fassin, 2009.

Lo stakeholder model appena descritto contrasta con il modello input-output per il fatto che ritiene che tutti i soggetti terzi con interessi legittimi devono prendere parte alla vita aziendale per ottenere vantaggi e non è previsto una scala di priorità di alcuni interessi e benefici rispetto ad altri. Nel modello degli stakeholder, inoltre, l'impresa è vista non solo come un processo di transazioni di mercato, ma come uno sforzo cooperativo, che coinvolge numerosi soggetti organizzati in vario modo. L'impresa è, perciò, considerata un'organizzazione in cui e attraverso cui molti e disparati soggetti cercano di raggiungere propri fini.

Il modello dualistico degli stakeholder propone una separazione tra stakeholder "primari" e quelli "secondari" (Clarkson 1994). Secondo tale visione gli stakeholder primari sono quelli che hanno un interesse economico diretto nell'impresa e ne sopportano il rischio. Il gruppo di stakeholder secondario è composto da coloro che influenzato o sono influenzati dalla gestione dell'impresa, ma non rappresentano una categoria di interlocutori d'impresa fondamentale nelle transazioni e per la sopravvivenza dell'organizzazione. Mentre la mancata soddisfazione degli interessi degli stakeholder primari, o la soddisfazione degli interessi di un solo gruppo di tali stakeholder a discapito degli altri, è causa di allontanamento degli stessi dall'organizzazione imprenditoriale, e non di rado causa di fallimenti del sistema stesso,

l'esclusione degli interessi degli stakeholder secondari nella mappa degli interlocutori dell'impresa può causare, nel lungo termine, maggiori difficoltà nel conseguimento degli obiettivi e danni a volte anche gravi per il fatto che detti soggetti sono in grado di influenzare o mobilitare l'opinione pubblica in modo favorevole o contraria alle performance aziendali. Sul punto così si esprime il Freeman (1984, p. 53): "some groups may have as an objective simply to interfere with the smooth operations of our business. For instance, some corporations must count "terrorist groups" as stakeholder. As unsavoury as it is to admit that such "illegitimate" groups have a stake in our business, from the standpoint of strategic management, it must be done". La mappa degli stakeholder primari e secondari è la seguente:

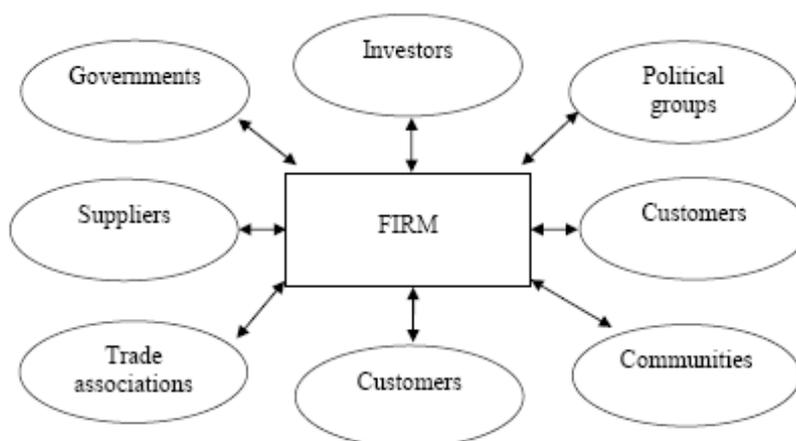
Figura n. 8 – Stakeholders primari e secondari.



Fonte: tratto da S. Sciarelli, Fondamenti di economia e gestione delle imprese, CEDAM, Padova 2004

Pertanto si classificano nel gruppo degli Stakeholders principali i fornitori, i clienti, i dipendenti, i proprietari e i concorrenti; mentre nel gruppo degli stakeholder secondari si annoverano la comunità locale, i gruppi di opinione, i gruppi di consumatori, i gruppi ambientalisti, i sindacati, la società civile e i media. Tale modello specifica il diverso ruolo ed il diverso grado di influenza sull'impresa da parte dei due gruppi rispetto alla tradizionale visione delle relazioni dell'impresa con i vari interlocutori posti sullo stesso piano d'importanza.

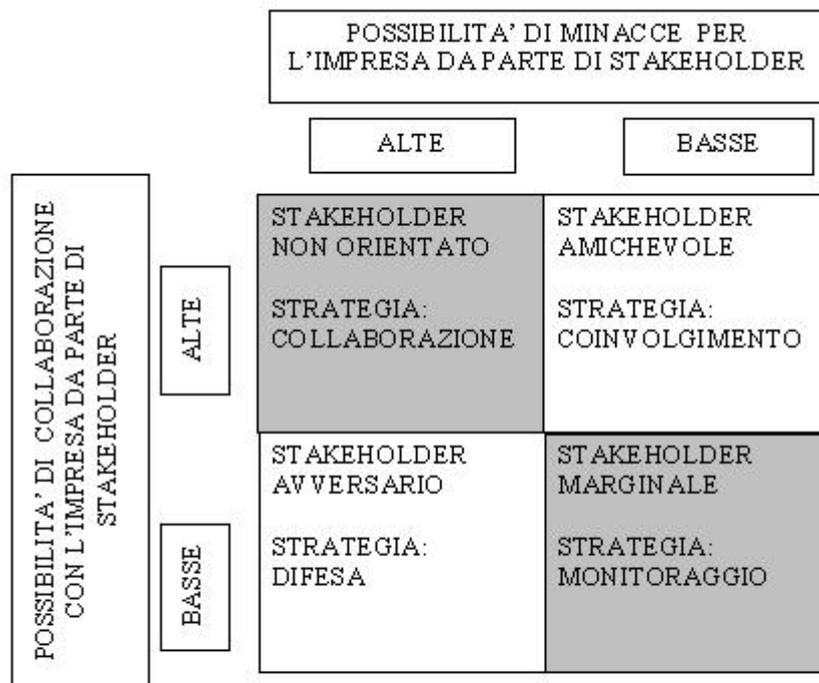
Figura n.9 – Modello 8 stakeholders



Fonte: T. Donaldson, L.E. Preston, 1995.

Per quanto riguarda i rapporti dell'impresa con gli stakeholder in un'ottica strategica si possono evidenziare 4 possibili atteggiamenti corrispondenti a diverse combinazioni delle possibilità di minaccia e di collaborazione da parte degli stakeholder.

Figura n. 10 – Matrice Minacce-collaborazione degli stakeholders



Fonte: Sciarelli S., *Economia e gestione delle imprese*, Padova, CEDAM 2004, pag 86.

La matrice, originariamente elaborata da Savage-Nix-Whitehead-Blair (1991), è stata utilizzata in dottrina per esplicitare i comportamenti strategici che l'impresa dovrebbe tenere per gestire le relazioni con i propri stakeholders al fine di evitare difficoltà nel raggiungimento degli obiettivi strategici ed operativi. Uno stakeholder che presenta un basso livello di minaccia per l'impresa combinato con elevate possibilità di collaborazione rappresenta un interlocutore amichevole, nei confronti del quale è possibile instaurare una strategia di coinvolgimento nelle politiche aziendali. Uno stakeholder che presenta, invece, basse possibilità di coinvolgimento combinate con alte posizioni di minaccia per l'impresa rappresenta un portatore di interessi avversario alle politiche dell'impresa e la strategia possibile è quella di difesa. All'opposto, uno stakeholder che presenta elevati livelli di

---

minacce e di possibilità di collaborazione rappresenta uno stakeholder non orientato nei confronti del quale la strategia consigliabile è quella della collaborazione, mentre uno stakeholder marginale è quello che presenta bassi livelli di minaccia e di possibilità di collaborazione, nei confronti del quale è possibile realizzare una strategia di monitoraggio. È stato osservato (Sciarelli S. 2004) come tale prospettiva, però, si possa riferire solo al caso degli stakeholders secondari, quelli cioè che possono incidere solo sul clima delle relazioni aziendali e influenzare i comportamenti di lungo termine, in quanto, per gli stakeholders principali, cioè quelli che esercitano una pressione diretta e immediata sulla gestione aziendale, il modello espresso nella matrice non è in grado di spiegare in modo coerente il rapporto tra posizione dello stakeholder e tipologia di strategia di relazione da adottare. Si può pensare, infatti, che eventuali rapporti ostili con lavoratori, con fornitori, con clienti, o con gruppi proprietari possa solo rientrare negli stati patologici e non nello svolgimento normale della gestione.

La Stakeholder Theory può risultare un framework molto interessante per spiegare lo sviluppo di un sistema turistico locale in una dimensione che privilegia la capacità degli attori economici di stabilire delle relazioni costruttive con tutti gli stakeholders presenti nel territorio, sia principali che secondari. Infatti, le risorse relazionali, viste nell'ottica della soddisfazione delle attese degli interlocutori d'impresa, determinano un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

## 4. Cluster Theory

Con il termine *cluster* si intende un gruppo di unità simili o vicine tra di loro dal punto di vista della composizione o della posizione. Il concetto è stato introdotto in economia da Michael Porter (1998) per definire il vantaggio competitivo delle Nazioni in funzione dei “grappoli” (cluster) di settori industriali integrati secondo schemi orizzontali o verticali. La Market Power Theory, formulata dal Porter (1985), afferma che il profitto potenziale delle imprese dipende dalla struttura del settore. In un certo senso la teoria delle forze di mercato si discosta dal modello marshalliano essenzialmente per due motivi:

- 1) per aver svincolato dal territorio la connotazione del sistema produttivo, per cui il legame di interdipendenza tra esso e la comunità locale appare molto più attenuato; di riflesso anche i fattori sociali e culturali del territorio non rivestono un ruolo fondamentale nella definizione del sistema produttivo locale;
- 2) i fattori di interconnessione tra le organizzazioni produttive non appartengono più alla dimensione geograficamente definibile dal punto di vista territoriale ma alla dimensione del settore di produzione, che quindi può avere anche un connotato geografico nazionale o sovranazionale.

Il concetto di business cluster o Porterian cluster è una evoluzione del concetto di distretto marshalliano, ed il cluster può essere inquadrato in tre categorie:

- 1) *Sectoral cluster* in cui un ‘agglomerato’ di imprese operano nello stesso settore con delle logiche di interrelazione che finiscono per generare un vantaggio competitivo;
- 2) *Horizontal cluster* in cui le interconnessioni fra le imprese prevedono condivisione di risorse come nel caso dello *knowledge management*;
- 3) *Vertical cluster* che configura l’ipotesi dell’integrazione verticale (*supply chain cluster*)

Il *cluster* può influenzare la competitività con l’incremento di produttività del settore, con l’introduzione di innovazioni tecnologiche e con lo stimolo alla creazione di nuove imprese. Il concetto chiave del vantaggio competitivo risiede nella catena del valore (*value chain*) rappresentata da un agglomerato di imprese che operano in una determinata industria. Emerge da ciò che “l’economia di una Nazione contiene un assortimento di *clusters*, la cui composizione e le cui fonti del vantaggio competitivo riflettono lo stato di sviluppo dell’economia” (Porter 1990, 98). Il cluster rientra nel filone degli studi di strategia e si

---

adatta allo studio dei sistemi turistici locali in quanto la logica basata sull'integrazione o complementarietà tra settori, operante tipicamente nel settore turistico, garantisce al cluster turistico delle performance superiori alla somma delle performance delle singole imprese.

Porter identifica tre strategie possibili, alternative, per la creazione del vantaggio competitivo. Esse sono:

- 1) **Leadership di costo**, consistente nella capacità dell'impresa di offrire sul mercato prodotti simili, o equivalenti, a quelli di imprese dirette concorrenti, ma ad un prezzo minore. E' una strategia tipica dei settori con produzioni fortemente standardizzate e concorrenza basata su politiche di prezzo. Una tale strategia di gestione espone l'impresa a possibili rischi derivanti dall'annullamento dei vantaggi della leadership conseguente all'introduzione di innovazioni tecnologiche. Inoltre i bassi costi di apprendimento da parte delle imprese esterne al settore costituiscono una concreta minaccia di nuove entrate nel mercato, così come la tensione al mantenimento di bassi livelli di costo si traduce in incapacità di innovare i processi produttivi. Da ultimo si osserva che tale strategia, concentrata esclusivamente sui costi, è tendenzialmente esposta a tutti i rischi di aumento dei costi sui mercati di approvvigionamento.
- 2) **Strategie di differenziazione**, consistenti nella capacità dell'impresa di realizzare dei prodotti unici, che si differenziano da quelli della concorrenza non solo o non tanto sul piano dei prezzi quanto su alcune caratteristiche funzionali che valgono a conquistare posizioni di vantaggio competitivo. Il rischio connesso a tale strategia è rappresentato, oltre che dall'imitabilità del prodotto o dalla sua contraffazione da parte dei concorrenti, dalla capacità di percezione, da parte dell'acquirente, della rilevanza dell'elemento di distinzione del prodotto rispetto a quello dei concorrenti.
- 3) **Strategie di focalizzazione**, consistente nella concentrazione del business in uno o pochi segmenti di mercato sfruttando le economie di scala o di cluster per ottenere un vantaggio competitivo in termini di costo ed in termini di posizionamento nel mercato per effetto della unicità di prodotto. Il rischio connesso a tale strategia può derivare dalla scarsa ampiezza del segmento servito che non consente di operare con efficienza.

Il modello porteriano del vantaggio competitivo ha avuto ampia diffusione nell'ambito accademico ed è stato uno dei modelli teorici di riferimento per lo studio dei sistemi turistici locali proprio per le caratteristiche assunte dal fenomeno turistico attuale, caratterizzato da forti relazioni tra le imprese appartenenti al settore e a settori diversi (trasporti, ricettivo, culturale, gastronomico), globalizzato, alla costante ricerca del contenimento dei costi (ad

esempio i viaggi “low cost”) e della qualificazione del *brand* nella nicchia di mercato, così come pure da una tendenza alla qualificazione dell’immagine e del *brand* territoriale (ad esempio il caso Tirolo) in posizione competitiva con altre *destination*. La parola chiave appare essere, quindi, la competitività di un sistema, sia in senso spaziale quando ci riferisce ai sistemi locali di offerta turistica, sia in senso settoriale quando si è alla ricerca delle economie derivanti dall’integrazione della filiera. Come è stato ben osservato, il complesso di rapporti di collaborazione e di competizione alla base di un cluster contribuiscono a generare vantaggi di efficienza, efficacia, flessibilità e innovazione grazie allo sfruttamento di quelle che Marshall definiva ‘economie esterne’ alle imprese ma che con Porter diventano ‘economie interne’ al sistema o vantaggio competitivo. Afferma Porter: “Non si può capire il vantaggio competitivo se si considera l’azienda come un tutto unico. Tale vantaggio deriva dalle varie attività separate che un’impresa svolge nel progettare, produrre, promuovere, vendere e assistere i suoi prodotti... La catena del valore disaggrega l’azienda nelle sue attività strategicamente rilevanti allo scopo di comprendere l’andamento dei costi e le fonti esistenti o potenziali di differenziazione. Un’azienda acquisisce un vantaggio competitivo quando svolge queste attività più efficacemente dei suoi concorrenti” (Porter 1987, p.43).

La catena del valore di ogni singola impresa è parte di un sistema più ampio di *sistema del valore* che coinvolge le catene del valore di tutte le imprese coinvolte nella *filiera* produttiva (fornitori, produttori, distributori, clienti stessi). Comprendere, quindi, la propria catena del valore significa, per l’impresa, acquisire la capacità di mantenere il proprio vantaggio competitivo, caratterizzato da storia dell’azienda, scelte organizzative e strategiche, persone, mentalità, capacità e consuetudini che ne rendono unica la dimensione aziendale in cui la catena del valore si determina. Così il Pencarelli (1996, p. 174) si esprime al riguardo: “Nel linguaggio di Porter la catena del valore identifica l’insieme delle attività necessarie per progettare, produrre, vendere e consegnare un prodotto, nonché per porre in essere adeguate forme di assistenza alla clientela successive alla vendita. Ogni catena del valore si differenzia dalle altre sulla base della storia e della strategia di ciascuna azienda”. Secondo Porter (1985), “la catena del valore definisce il contributo delle singole attività aziendali alla definizione e allo sviluppo di un sistema di offerta in grado di creare valore per il mercato ed è supportata dalla tecnologia impiegata in azienda”. Ogni azienda, ha quindi, una specifica catena interna del valore che la differenzia dalle altre. Ogni catena del valore ed ogni singola attività che la compone è indipendente ed allo stesso tempo è collegata alle altre catene interne e alle altre attività presidiate dai fornitori, dai distributori e dai clienti, per cui la catena del valore di ogni

---

singola impresa si colloca in una più ampia gamma di attività che viene definita *sistema del valore*.

Secondo il modello di Porter la catena del valore si compone di nove attività, o processi, distinguibili in due categorie: cinque attività primarie e quattro attività di supporto o secondarie. Le attività primarie consistono in:

**Logistica in entrata** – comprende tutte le attività di gestione dei flussi di beni materiali all'interno dell'organizzazione;

**Produzione o trasformazione** – comprende tutte le attività operative finalizzate alla produzione di beni o servizi mediante trasformazione fisica, nel tempo e nello spazio delle materie prime e servizi in prodotti e servizi (package) finiti;

**Logistica in uscita** – comprende tutte le attività di gestione dei flussi di beni materiali all'esterno dell'organizzazione;

**Marketing e vendite** – comprende l'insieme delle attività di promozione del prodotto o servizio nei mercati e le attività di gestione del processo di vendita;

**Servizi post-vendita al cliente** – consistono in un complesso di attività che guardano non solo all'assistenza diretta del cliente nelle funzioni del prodotto ma anche tutte quelle attività *post-fordiste* dirette a generare valore all'impresa, ad esempio manutenzione periodica, *upgrade*, consulenza, servizi di fidelizzazione con sconti e premi su ulteriori forniture.

Le attività di supporto consistono in:

**Sviluppo della tecnologia (R & S)** - attività finalizzate al miglioramento del prodotto/processo;

**Approvvigionamento** – attività problematiche centrate sull'acquisto delle risorse fisiche impiegate nella catena del valore e al funzionamento dell'organizzazione;

**Gestione delle risorse umane** – attività di ricerca, selezione, assunzione, addestramento, formazione, aggiornamento, sviluppo, mobilità, retribuzione, sistemi premianti, negoziazione sindacale e contrattuale;

**Organizzazione aziendale** (infrastruttura dell'impresa) – comprende tutte le attività di pianificazione, contabilità, finanza, organizzazione, informatica, affari legali, direzione generale, gestione delle procedure e *routines*, relazioni interne ed esterne, etc.

Figura n.11 – La catena del valore



Fonte: ns elaborazione da Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free press 1985.

---

## 5. Resource Based Theory.

La Resource Based View è un approccio della gestione d'impresa utilizzato per individuare le risorse strategiche disponibili per l'impresa. Il principio fondamentale della RBV è che alla base del vantaggio competitivo di un'azienda risiede in primo luogo nell'insieme di risorse di valore a disposizione dell'azienda (Wernerfelt, 1984, p. 172; Rumelt 1984, p. 557-558). Per trasformare un vantaggio competitivo di breve termine in un vantaggio competitivo affermato è necessario che queste risorse siano eterogenee in natura e non perfettamente mobili (Barney, 1991, p. 105-106; Peteraf, 1993, p.180). Effettivamente, questo trasforma in risorse di valore quello che non è né perfettamente imitabile né sostituibile senza grandi sforzi (Hoopes, 2003, p.891; Barney 1991, p. 117). A queste condizioni, l'insieme di risorse aziendali può consentire all'impresa di conseguire vantaggi superiori alla media. Anche il VRIO Model costituisce una parte della RBV.

I punti chiave della teoria sono:

**1) identificazione delle potenziali risorse chiave dell'impresa;**

**2) valutare se queste risorse rientrano nei seguenti criteri:**

- Valore; una risorsa deve permettere ad un'impresa di realizzare una strategia di creazione di valore, o superando le performance dei suoi competitors o riducendo le sue debolezze (Barney, 1991, p.99); Amit e Schoemaker, 1993, p. 36). Secondo questa prospettiva è importante che i costi di transazione associati all'investimento nelle risorse non possono essere più alti del valore attuale delle vendite che provengono dalla strategia di creazione del valore (Mahoney e Prahalad, 1992, p. 370; Conner, 1992, p. 131);

- Rare; per essere di valore, una risorsa deve essere per definizione rara. In un mercato dei fattori strategici perfettamente competitivo per una risorsa, il prezzo della risorsa deve essere un riflesso del valore attuale dei futuri ritorni attesi sopra la media (Barney 1986°, p. 1232-1233; Dierick e Cool, 1989, p. 1504; Barney, 1991, p. 100).

- Inimitabili; se una risorsa di valore è controllata da una sola impresa, ciò potrebbe costituire una fonte di vantaggio competitivo (Barney, 1991, p. 107). Questo vantaggio potrebbe essere sostenibile se i concorrenti non sono in grado di duplicare questo assetto strategico perfettamente (Peteraf 1993, p. 183; Barney, 1986b, p. 658). Il termine "meccanismo isolante" fu introdotto da Rumelt (1984, p. 567) per spiegare perché le imprese potrebbero non essere in grado di imitare la risorsa al grado idoneo per competere con l'impresa che possiede la risorsa di valore (Peteraf, 1993, p182-183); Magone e Pandian,

1992, p371). Un importante fattore che è alla base dell'inimitabilità è l'ambiguità causale, che si configura se la risorsa da cui deriva il vantaggio competitivo di un'impresa è sconosciuto (Peteraf, 1993, p182; Lippman e Rumelt, 1982, p.420). Se la risorsa in questione è basata sulla conoscenza o è socialmente complessa, l'ambiguità causale è maggiormente verosimile che si verifichi se questi tipi di risorse appartengono in modo idiosincratico all'impresa (Peteraf, 1993, p183; Mahoney and Pandian, 1992, p365; Barney, 1991, p110). Conner e Prahalad parlano di risorse basate sulla conoscenza come "...l'essenza della prospettiva Resource-based" (1996, p477).

- Non sostituibili; Anche se una risorsa è rara, potenzialmente creatrice di valore e imperfettamente imitabile, un aspetto ugualmente importante è la capacità di non essere facilmente sostituibili (Dierickx e Cool, 1989, p1509; Barney, 1991, p111). Se i concorrenti sono capaci di realizzare una strategia di creazione di valore d'impresa con risorse sostitutive, i prezzi scendono al di sotto del livello in relazione al quale si eguagliano con i valori attuali delle vendite future (Barney, 1986°, p1233) riducendo a zero i profitti.

**3. Protezione delle risorse** che possiedono questi valori perché così facendo si proteggono le performance aziendali (Crook, Ketchen, Combs e Todd, 2008).

E' stato osservato (Dierick, Cool 1989, p1506, Priem, Butler, 2001a, p25) che gli elementi costitutivi del framework VRIO sono necessari singolarmente ma non sono condizioni sufficienti a sostenere un vantaggio competitivo. Nel framework della re source based view la forza della catena sconta il vincolo del più debole dei legami, e perciò dipende dalla risorsa che presenta ciascuna delle quattro caratteristiche come possibile fonte di vantaggio competitivo (Barney, 1991, 105-107).

Nella visione RBT assumono un rilievo fondamentale le risorse. Jay Barney (1991, p101) ha osservato che "...le risorse aziendali includono tutte gli impieghi, capacità, processi organizzativi, attributi d'impresa, informazioni, conoscenze, controllati dall'impresa che le consentono di individuare e porre in essere delle strategie che migliorano la sua efficienza ed efficacia" (Daft, 1983).

Amit e Schoemaker (1993, p35) distinguono le risorse dalle capacità. Secondo questa visione le risorse sono quelle che possono essere commercializzate e non afferiscono esclusivamente ad un'impresa, mentre le capacità sono una caratteristica esclusiva di un'impresa ed hanno un rapporto funzionale con le risorse aziendali nell'ambito del processo di apprendimento tacito dell'organizzazione (Makadok, 2001, p388-389; Hopes, Madsen e Walker, 2003, p890). Tra l'altro è questa la visione condivisa nella letteratura della Resource

---

Based View (Conner e Prahalad, 1996, p477; Makadok, 2001, p338; Barney, Wright e Ketchen, 2001, p630-31).

Il secondo punto critico che emerge nella prospettiva RBT è il concetto di vantaggio competitivo. Un vantaggio competitivo può essere conseguito se è stata implementata una strategia di creazione di valore che nel breve termine non può essere imitata dai competitors presenti o futuri (Barney, 1991, p102). Sebbene un vantaggio competitivo ha la potenzialità di diventare un vantaggio sostenibile, ciò non rappresenta una necessità. Una seconda impresa concorrente può entrare nel mercato con una risorsa che ha la capacità di inficiare il vantaggio competitivo raggiunto dalla prima impresa con l'effetto di ridurre entro la normalità il livello dei profitti (Barney, 1986b, p658). L'elemento della sostenibilità nel contesto di un vantaggio competitivo sostenibile è indipendente riguardo ad un dato arco di tempo. Un vantaggio competitivo si può qualificare come tale quando sono cessati gli sforzi di emularlo da parte dei competitors (Barney, 1991, p102; Rumelt, 1984, p562). In sostanza, quando gli sforzi di emulazione del vantaggio competitivo posti in essere dai concorrenti giungono al termine senza danneggiare quel vantaggio competitivo dell'impresa, solo allora si può parlare di strategia sostenibile dell'impresa. All'opposto, altri autori, come il Porter (1985), affermano che un vantaggio competitivo è sostenuto quando consente ritorni di investimento sopra la media nel lungo termine.

Gli elementi centrali della prospettiva RBV organizzati nel campo dello Strategic Management sono stati formalizzati da Birger Wernerfelt nel suo articolo "A Resource-Based View of the Firms" (1984). Ma le origini della prospettiva resource-based si possono già rintracciare nelle prime ricerche economico-aziendali. Autori quali Coase (1937), Selznick (1957), Penrose (1959), Stigler (1961) Chandler (1962, 1977) e Williamson (1975) evidenziarono l'importanza delle risorse utilizzabili dalle imprese e della loro influenza sulle performance (Conner, 1991, p122; Rumelt, 1984, p557; Mahoney e Pandian, 1992, p263; Rugman e Verbeke, 2002). L'aspetto rilevante è stato il cambiamento del paradigma da una ristretta visione neoclassica ad una logica più aperta, con il riavvicinamento di diversi campi delle scienze aziendali, quali, tra i più rilevanti, l'economia delle organizzazioni industriali e la scienza dell'organizzazione (Conner 1991, p133; Mahoney e Pandian, 1992). All'articolo di Wernerfelt seguirono immediatamente due pubblicazioni di Barney (1986a, 1986b). Anche se Wernerfelt non fu citato in tali articoli, gli assunti di Barney circa i mercati dei fattori strategici ed il ruolo delle aspettative possono, senza dubbi, essere visti come un framework della Resource Based View, che più tardi (1991) lo stesso Barney sviluppò. Lippman e

Rumelt integrarono il framework articolando il concetto di “incerta imitabilità” (1982), Rumelt con il concetto di “isolating mechanism” (1984), e Dierick e Cool con il concetto di inimitabilità e le sue cause (1989). Il framework di Barney ha fornito delle solide basi per ulteriori costrutti teorici proposti con più forti basi teoretiche da Conner (1991), Mahoney e Pandian (1992), Conner e Prahalad (1996) e Makadok (2001), prospettando il paradigma resource-based per molti altri campi di ricerca. Un approccio più operativo è stato proposto da Amit e Shoemaker (1993), e più tardi è emerso un fronte critico rappresentato, tra gli altri, da Priem e Butler (2001<sup>o</sup>, 2001b) e da Hoopes, Madsen e Walker (2003).

La RBV rappresenta una visione di comune interesse per molti studiosi di management e la letteratura è fiorente di contributi. Questo paradigma offre la spiegazione della capacità dell’impresa di conseguire un vantaggio competitivo sostenibile allorquando le risorse sono gestite in modo tale che le loro utilità siano difficili da imitare da parte dei *competitors* configurando, in ultima analisi, una barriera competitiva (Mahoney e Pandian, 1992, citati da Hooley e Greenley 2005, p96, Smith e Rupp 2002, p48). Il vantaggio competitivo sostenibile di un’impresa risiede, secondo questa prospettiva, nelle quattro caratteristiche essenziali delle risorse, che, per assurgere a livelli di valore, devono essere di VALORE, RARE, INIMITABILI, NON ESPORTABILI E NON SOSTITUIBILI (Barney 1999, Finney et al 2004, Makadok 2001, p94). Come hanno affermato questi autori, l’impresa consegue il suo vantaggio competitivo sostenibile con il possesso di risorse uniche che non possono essere facilmente comprate, trasferite, copiate e che incrementano il valore dell’impresa quanto più diventano rare. Naturalmente non tutte le risorse aziendali contribuiscono alla realizzazione di un vantaggio competitivo sostenibile. Le differenze nelle performance aziendali dipendono dalla differenza della composizione strutturale delle stesse (Lopez 2005, p662, Hefalt e Peteraf 2003, p1004) e la prospettiva della RBV viene concentrata sui fattori che causano queste differenze di performance (Grant 1991, Magone e Pandian 1992, Amit e Shoemaker 1993, Barney 2001). In questi contributi teorici vi è una fondamentale assonanza costituita dal fatto che una risorsa in grado di produrre un valore unico genererà un vantaggio competitivo sostenibile fintanto che nessun concorrente sarà in grado di utilizzare tale risorsa né mediante acquisizione né mediante imitazione. D’altra parte la principale preoccupazione della RBV è rappresentata proprio dalla necessità di focalizzare l’attenzione sulla capacità dell’impresa di mantenere quella combinazione di risorse che non possono essere possedute o realizzate dai concorrenti. La forza della sostenibilità del vantaggio competitivo dipende anche dalla capacità dei concorrenti di usare risorse simili che

possano condurre ad uno stesso risultato in termini di performance aziendali. L'abilità dell'impresa risiede nella sua capacità di evitare che le sue risorse possano essere analizzate per scoprire la forza sostenibile del suo vantaggio competitivo.

La capacità di creare barriere all'imitazione delle risorse rappresenta uno dei punti centrali del framework RBV. A tal fine è importante che le risorse, intese quali fattori disponibili per le imprese per realizzare le loro attività (Amit e Shoemaker 1993, Black e Boal 1994; Grant 1995), vengano opportunamente coordinate per poter generare produttività. Le modalità con cui un'impresa può realizzare delle barriere all'imitazione delle risorse e alle modalità del loro utilizzo sono state indicate con il termine di "meccanismi di isolamento"; essi si riflettono nei vari aspetti della cultura, delle capacità manageriali, delle asimmetrie informative e dei diritti di proprietà (Hooley e Greenlay 2005, p96, Winter 2003, p992). Secondo questa impostazione, oltre le restrizioni legali all'uso delle risorse garantito dai diritti di proprietà, altri tre aspetti sono il risultato diretto e indiretto delle pratiche manageriali. King (2007, p156) sostiene che l'*ambiguità causale* inter-aziendale può produrre dei vantaggi competitivi sostenibili per alcune imprese. L'*ambiguità causale* è il livello di comprensione delle relazioni esistenti tra processi organizzativi di inputs ed outputs in una dimensione sequenziale. (Ghinggold e Johnson 1998, p 134, Lippman e Rumelt 1982 citati da King 2007, p 156, Matthyssens e Vandenbempt 1998, p46). In sostanza l'incapacità dei *competitors* di comprendere quale sia la causa o il fattore che genera la performance superiore di un'impresa (*inter-firm causal ambiguity*) aiuta a mantenere un vantaggio competitivo sostenibile per chi presenta con continuità delle performance superiori. Vi sarebbe da chiedersi: da cosa dipende l'incapacità di comprendere la causa delle performance superiori? Si può dedurre che si tratti dell'operato aziendale? Holley e Greenley (2005, p.96) sostengono che il contesto sociale in cui si trovano alcune risorse condiziona l'attività agendo come meccanismo di isolamento e, come spiegano gli autori, vi sono tre caratteristiche di alcune risorse che generano uno scenario di ambiguità causale, e di conseguenza una barriera competitiva: l'*apprendimento tacito* (*tacitness*), ovvero risorse di tipo specialistico sedimentate, acquisite mediante un processo di *learning by doing*; la *complessità* (*complexity*), ovvero un elevato numero di risorse interrelate che vengono utilizzate; la *specificità* (*specificity*), ovvero l'astratta idoneità tipica di alcune risorse ad essere applicate a specifiche attività.

Se, in base alle definizioni esposte sul vantaggio competitivo, le performance superiori sono da attribuire alle risorse aziendali (con gli attributi: *tacitness*, *complexity*, *specificity*) (Christensen e Fahey 1984, Kay 1994, Porter 1980 citato da Chacarbaghi e Lynch

1999, p. 45), come afferma King (2007b, p.156) con valide e consolidate argomentazioni, si deduce che l'ambiguità causale inter-aziendale relativa alle risorse produce un vantaggio competitivo a livello sostenibile. Nell'ipotesi che un'impresa sia capace di superare l'ambiguità causale interaziendale, ciò non significa che abbia posto in essere delle attività imitative. Johnson (2006, p.02) e Mahoney (2001, p. 658) affermano che un'impresa potrebbe non imitare le risorse di un concorrente, pur avendole analizzate, e ciò sarebbe da ascrivere al contesto sociale in cui si trovano dette risorse o alla disponibilità di più alternative. Alcune risorse quali la reputazione di un'impresa dipendono dal fatto che si sono stratificate nel tempo un concorrente non potrà mai essere in grado di imitarle perfettamente (Zander e Zandre 2005, p. 1521, Santala e Parvinen 2007, p. 172).

Le risorse possono arrecare un vantaggio competitivo anche nel caso in cui sia necessario entrare per primi nel mercato per assicurarsi la loro disponibilità. La questione è la determinazione della validità generale di questa ipotesi, ovvero dare una risposta alla domanda: l'impresa che è entrata per prima in un mercato mantiene per sempre il suo vantaggio competitivo? Chi entra più tardi in quel mercato non può sfruttare nessuna opportunità per assicurarsi un vantaggio competitivo? Kim e Park (2006, p. 45) sostengono che i nuovi entranti avranno delle performance inferiori ai primi entranti nel mercato per tre ragioni. Primo, chi è entrato per primo in un mercato possiede un know-how tecnologico che gli permette di ottenere maggiori performance. Secondo, chi entra per primo in un mercato sviluppa nel tempo delle capacità (*capabilities*) che rafforzano le sue capacità di raggiungere delle performance superiori ai nuovi entranti. Terzo, il balzo nella struttura dei costi sostenuti per i clienti dai nuovi entranti gioca a favore dei primi entranti nel mercato che riescono a dominarlo vanificando le opportunità dei nuovi entranti di catturare quote di mercato. La fiducia e lealtà dei clienti è un attributo premiante per chi è presente nel mercato da lungo tempo (Lieberman e Montgomery 1988, Porter 1985, Hill 1997, Yoffie 1990).

Altri autori (Kim e Park 2006, p. 45, Cottam et alii 2001, p. 142) hanno osservato che il vantaggio che acquisisce chi per primo si posiziona in un mercato è un fattore che si realizza nelle fasi di evoluzione tecnologica nei settori la cui competitività dipende soprattutto dalla capacità di innovazione tecnologica. Per di più, le rivoluzioni tecnologiche possono addirittura annientare il vantaggio competitivo delle imprese che da tempo sono presenti in un mercato (vedi, ad esempio, il caso Olivetti, leader di mercato per le macchine da scrivere, che, a causa della rivoluzione del personal computer resa possibile con l'introduzione del browser e degli applicativi gestionali con videoscrittura alla fine degli anni novanta, si ritrovò in un

mercato che presentava una forte caduta dei prezzi e dei margini dell'industria informatica ed una crescente competizione globale e pertanto ne fu costretta ad uscire con pesanti perdite). In questo caso gli ultimi entrati in un mercato in cui l'obsolescenza tecnologica gioca un ruolo importante possono sfruttare a proprio favore il processo di innovazione tecnologica e incrementare la pressione della concorrenza, cercando di ottenere un vantaggio competitivo dalla diminuzione o superamento delle abilità dei primi entrati. Comunque, in un mercato dove la tecnologia non gioca un ruolo fondamentale prevarrà il vantaggio delle imprese che per prime vi sono entrate.

Analizzando le argomentazioni esposte si può concludere che un vantaggio competitivo sostenibile si può realizzare solo in un ambiente dove non c'è competizione ovvero non è possibile competere con l'impresa che si trovi in quella posizione di vantaggio. Nella RBV per definizione le imprese rivali non possono realizzare quelle performance ritenute superiori se non possiedono quelle risorse necessarie a consentire il conseguimento di quelle posizioni privilegiate nel mercato, e pur possedendole, in ogni caso, le barriere all'imitazione assicurano che i competitors non possano essere in grado di realizzare perfettamente le stesse performance dell'impresa avvantaggiata. Nel lungo termine le risorse esistenti nell'impresa potrebbero non essere adeguate a soddisfare le richieste di mercato a causa delle trasformazioni del mercato stesso. Da qui sorge la necessità vitale di adeguare continuamente o sviluppare le risorse per far fronte alla futura competizione di mercato. Potrebbe accadere che un'impresa che è entrata da poco nel mercato potrebbe esplorare le occasioni di business in base alle risorse presenti e disponibili e, nel contempo, generare e sviluppare un nuovo assetto di risorse per sostenere con successo la sua competitività nel futuro, per cui è necessario che le imprese prevedano nell'organizzazione la funzione di gestione e sviluppo delle risorse (Chaharbaghi e Lynch 1999, p. 45, Son et al 2002, p. 86). Quindi per sostenere il vantaggio competitivo non è sufficiente difenderlo con delle barriere all'imitazione ma è anche necessario sviluppare le risorse esistenti per rafforzare le abilità a conseguire delle performance superiori.

Basandosi sulla RBV Hoopes, Madsen e Walker (2003) suggeriscono una discussione più ampia sulle differenze sostenibili tra le imprese e sviluppare un'ampia teoria delle differenze di competitività. "La RBV – affermano gli autori – sembra presumere quello che cerca di spiegare. Ciò diluisce la forza espositiva. Per esempio, si potrebbe argomentare che la RBV definisca, piuttosto che ipotizzi, che le differenze di performance sostenibili siano il risultato di cambiamenti nelle risorse e nelle capacità delle imprese. La differenza è sottile,

---

ma rende difficile comprendere dei contributi possibili della RBV” (Hoopes et al., 2003, p. 891).

Priem e Butler (2001) hanno formulato quattro critiche alla RBV. Primo, la RBV è tautologica, ovvero auto verificatrice. Barney ha definito un vantaggio competitivo come una strategia di creazione del valore basata su delle risorse che sono, tra le altre caratteristiche, di valore (1991, p. 106). Per queste ragioni il ragionamento è circolare (Priem e Butler, 2001a, p.31, Collins, 1994). Secondo, differenti configurazioni di risorse possono generare lo stesso valore e pertanto potrebbe non sussistere un vantaggio competitivo. Terzo, il ruolo dei mercati del prodotto non è abbastanza sviluppato in questa visione. Quarto, la teoria ha limitato le implicazioni prescrittive. Barney ha comunque dibattuto (2001) queste posizioni critiche.

Ulteriori posizioni critiche riguardano i seguenti punti:

- La difficoltà, se non impossibilità, di trovare delle risorse che soddisfino tutti i criteri del VRIO framework di Barney;
- Il fatto che un’impresa possa trovarsi in una situazione di profitto in un mercato altamente competitivo se possiede delle risorse privilegiate non è vero in tutte le situazioni. Infatti si ignorano i fattori esterni dell’industria nel suo complesso; si dovrebbe, quindi, prendere in considerazione l’analisi della struttura dell’industria di Porter;
- Le implicazioni di lungo termine che scaturiscono dalle premesse di base: una risorsa importante per il conseguimento del vantaggio competitivo è l’ambiguità causale (Lippman e Rumelt, 1982, p.420) e ciò è innegabile ma lascia aperte le porte a delle scomode possibilità, consistenti nel fatto che l’impresa non è in grado di gestire quella risorsa che non sa di esistere fino a quando un cambiamento del mercato non la richiede rivelandone l’esistenza e il valore (Lippman e Rumelt, 1982, p. 420). Attraverso un mutamento esterno delle condizioni ambientali, l’iniziale vantaggio competitivo sostenibile potrebbe essere annullato o, all’estremo, trasformato in un’ debolezza (Priem e Butler, 2001, p. 33; Peteraf 1993, p. 187; Rumelt 1984, p. 566).
- Premessa di mercati efficienti: molte ricerche assumono la premessa che i mercati in generale o i loro fattori siano efficienti, e pertanto le imprese sono in grado di fissare in modo preciso i prezzi corrispondenti al giusto valore futuro che una strategia di creazione di valore può far scaturire dalla risorsa (Barney, 1986°, p. 1232). Dierick e Cool sostengono che le combinazioni produttive acquistabili non possono essere fruttifere di vantaggio competitivo sostenibile proprio perché vengono acquistate. O il

prezzo della risorsa aumenterà al punto che renderà eguali i futuri ritorni sopra la media, o altri competitors acquisteranno la stessa risorsa e la utilizzeranno in una strategia di incremento di valore che porterà a zero i guadagni (Peteraf, 1993, p. 185; Conner 1991, p. 137).

- Il concetto “raro” è assoluto: sebbene sia presente in modo marcato nella articolazione originale della RBV di Wernerfelt (1984) e nel seguente framework di Barney (1991), il concetto che le risorse debbano essere rare per poter produrre un vantaggio competitivo sostenibile non è strettamente necessario (Hoopes, Madsen e Walker, 2003, p. 890). A causa delle implicazioni di altri concetti quali il valore, l’inimitabilità e la non sostituibilità, ogni risorsa che presenta tali caratteristiche si presume sia nello stesso tempo anche rara.
- Sostenibile: la mancanza di un’esatta definizione di questo concetto rende difficile da verificare empiricamente la premessa. Le affermazioni di Barney (1991, p. 102-103) sul vantaggio competitivo, che è sostenibile se i *competitors* attuali e futuri non sono in grado di riprodurre quelle risorse che alimentano quel vantaggio dell’impresa, sono accettabili da un punto di vista dello sviluppo di un framework teorico, ma da un punto di vista pratico non si vede una utilità.

---

## 6. Knowledge Based Approach

Con il termine “economia della conoscenza” si intende sia il processo di produzione e gestione delle conoscenze sia l’economia basata sulla conoscenza-apprendimento. Nella seconda accezione, più diffusa, il concetto è compenetrato dalla tecnologia della conoscenza basata sugli strumenti informatici che permettono la conservazione, il trattamento e la replicazione e diffusione delle informazioni e quindi della conoscenza idonea a produrre benefici economici e a creare occupazione. Peter Drucker introdusse il concetto nel 1969 nel suo libro “The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Economy”. La differenza sostanziale nelle due accezioni consiste nel fatto che nella prima (Knowledge economy) la conoscenza è il frutto di un processo di produzione, nella seconda (Knowledge-based economy) la conoscenza è uno strumento o risorsa per la produzione di valori economici. Da più parti è stato osservato che l’economia moderna, complessa e globale, è in transizione verso l’economia della conoscenza secondo un processo di creazione del valore basato più su componenti immateriali che materiali (per tutti vedasi C. Grönroos, Marketing dei servizi, con la prefazione di T. Pencarelli). In base a tale visione occorre, quindi, riscrivere le regole e le pratiche che hanno determinato il successo dell’economia industriale per consentire il passaggio ad una economia post-industriale e post-fordista basata sulla interconnessione degli attori sistemici globali dove le conoscenze sono una risorsa di base e il know-how e le esperienze (apprendimento tacito, learning by doing) sono risorse critiche. Riscrivere le regole di funzionamento dell’economia basata sulla conoscenza implica, però, la necessità della formulazione e condivisione di un modello che coinvolga la determinante politico-sociale di questa nuova visione dell’economia.

Le chiavi di interpretazione del concetto della conoscenza che conduce alla formazione del “capitale sociale” (valore della conoscenza condiviso con l’apprendimento ed applicato con il comportamento-competenze) sono due:

- 1) la conoscenza è un prodotto con il suo valore economicamente quantificabile (Rullani, 2004, p.187) dal carattere innovativo ed educativo;
- 2) la conoscenza è un assetto produttivo.

P. Drucker (1969) introdusse una fondamentale distinzione tra lavoratori manuali e lavoratori intellettuali: i primi producono valore attraverso applicazioni produttive che implicano trasformazioni materiali; i secondi generano valore nei processi della produzione della conoscenza e dell’innovazione. Nel passaggio in un economia post-fordista si è potuto

osservare come il primo tipo di lavoratori si sia sempre di più ridotto dal punto di vista dimensionale soprattutto per effetto della massiccia introduzione di sistemi automatici nei processi produttivi che richiedono, per converso, l'utilizzo crescente di lavoratori del secondo tipo. In pratica la causa dell'aumento del lavoro intellettuale sarebbe da ascrivere all'introduzione di tecnologie "labour-saving": secondo una classica impostazione di politica economica, le tecnologie sarebbero la causa della disoccupazione: la fuoriuscita dei lavoratori manuali dal processo di produzione industriale viene solo parzialmente compensata dall'entrata di lavoratori intellettuali, per cui le tecnologie sono allo stesso tempo causa di risoluzione di rapporti di lavoro di tipo manuale ed causa di generazione di occupazione di tipo intellettuale.

Pine e Gilmore (2000) partono dal presupposto che in un'economia caratterizzata da turbolenze ambientali e ipercompetitività aggiungere "esperienza" ad un servizio o ad un prodotto diventa il fondamento della creazione di valore: la personalizzazione del prodotto e del servizio ne fanno aumentare la desiderabilità. Secondo la visione degli Autori, che prendono a prestito dal mondo della cultura e della rappresentazione teatrale, le dimensioni che i prodotti, ed il correlato servizio esperienziale, devono offrire sono:

- 1) l'intrattenimento;
- 2) l'educazione;
- 3) l'esperienza didattica;
- 4) l'evasione.

Rullani (2004) presenta una visione dell'economia della conoscenza più articolata e più aderente al mondo manageriale. L'Autore precisa che nell'economia moderna non è tanto importante la quantità della conoscenza ma la sua qualità coerente con le possibilità applicative: "le qualità della conoscenza devono essere classificate e valutate in funzione di fattori economici, o per lo meno di fattori rilevanti sul terreno economico" (ibidem, p. 150). La distinzione fondamentale che Rullani propone sul piano semantico è quella tra *conoscenza tacita* e *conoscenza codificata*. In termini di modalità di apprendimento, occorre anche distinguere tra conoscenza *esplicita*, ottenuta con le metodologie trasparenti e controllabili dell'apprendimento logico-razionale, e conoscenza implicita che emerge dall'apprendimento evolutivo rimanendo in parte *embedded* nel contesto, nelle *routines* risultanti e nella sua organizzazione (ibidem, p.150). Ma è possibile fare anche ulteriori classificazioni di tipo funzionale della conoscenza: conoscenza dichiarativa (*know-what*), conoscenza procedurale

(*know-how*), conoscenza causale (*know-why*), conoscenza soggettiva (*know-who*)<sup>13</sup>. Secondo Rullani il processo produttivo tipico dell'economia della conoscenza genera valore attraverso tre *drivers cognitivi*:

- 1) interpretazione efficace, che da forma al singolo uso;
- 2) propagazione moltiplicativa che avviene utilizzando la stessa base di conoscenza in successive applicazioni;
- 3) regolazione proprietaria delle condizioni di scambio e di condivisione della conoscenza che rende sostenibile il processo anche in presenza di protezioni proprietarie deboli o del tutto assenti.

Il modello proposto è tridimensionale e si basa su un processo di trasformazione cognitivo che genera valore secondo i tre drivers.

Schematicamente si ha:

*Tabella n.4 – I drivers della conoscenza*

Trasformazioni della conoscenza	Driver del valore
<b>Interpretazione:</b> applica la conoscenza ottenuta in un contesto $\alpha$ ad uno specifico contesto di uso $\beta$ .	EFFICACIA (valore utile = v)
<b>Propagazione:</b> la conoscenza viene diffusa nel campo $\alpha$ - $\beta$ riusando la stessa base di conoscenza in molti impieghi.	MOLTIPLICAZIONE (valore utile = n )
<b>Regolazione:</b> il rapporto tra il produttore, gli intermediari e gli utilizzatori viene regolato distribuendo il valore estratto della filiera della conoscenza i proporzioni che rendano sostenibile il processo.	APPROPRIAZIONE (quote = p)

Fonte: elaborazione personale da Rullani 2004.

L'efficacia consiste nel vantaggio o utilità che deriva all'utilizzatore della conoscenza per effetto dell'uso. Questa qualità conferisce un valore aggiunto alla conoscenza certificando il suo carattere innovativo e creando un corrispondente apprezzamento di essa nell'utilizzatore. L'efficacia, a sua volta, si manifesta in due modi:

<sup>13</sup> Cfr. Cohen M. D., Bacdayan P., Organizational Routines Are Stored As Procedural Memory: Evidence From A Laboratory Study, in *Organization Science*, 5, pp. 554-68.

- 1) miglioramento oggettivo nelle prestazioni dei processi, identificabile nel vantaggio ottenibile concretamente dall'innovazione, quale, ad esempio, il risparmio energetico di una nuova applicazione tecnica nel processo produttivo;
- 2) apprezzamento soggettivo, di tipo esperienziale, delle conoscenze di cui si fa esperienza, che si realizza non solo nel momento del "consumo" della conoscenza ma anche nel momento della produzione o propagazione (esperienza emozionale di effetto positivo generata dall'azione compiuta da un calciatore, da un artigiano, da uno scultore).

L'apprezzamento si costruisce sostenendo i costi monetari e di tempo per padroneggiare la complessità delle esperienze producibili con la conoscenza.. Il suo valore dipende dai coefficienti tecnologici (efficienza tecnica) e dalle preferenze di consumo (apprezzamento soggettivo). In effetti la conoscenza genera valore nelle sue applicazioni se il suo impiego ha l'effetto di modificare i coefficienti tecnici del processo produttivo o di cambiare le preferenze del consumatore rispetto al prodotto/servizio che gli viene offerto (cambiamenti esogeni). Quando, invece, la conoscenza viene considerata come un'esperienza riflessiva, capace di retroagire sulle sue premesse, allora essa diviene un fattore endogeno, che consente di realizzare un processo di apprendimento della dimensione personale nell'ambito di un contesto che può essere quello organizzativo, sociale o ambientale. Il carattere dei tempi moderni evidenzia soprattutto l'importanza di questa modalità di conoscenza, definita esperienziale o tacita, estrinsecantesi in un processo endogeno avviato da decisioni prese da altri. Rullani evidenzia anche un altro aspetto importante dell'efficacia della conoscenza connesso al consumo della società moderna. Premesso che si è passati dall'epoca dei bisogni, in cui i consumi erano funzionali alla sussistenza, all'epoca dei desideri, occorre evidenziare che il processo di consumo si basa su desideri e rischi. I desideri vengono elaborati attraverso esperienze cognitive di costruzione e condivisione di mondi possibili, basati su immaginazione comunicativa, gusto estetico, esperienza del proprio corpo, miti e riti che scandiscono la vita della comunità: *la stessa cultura imprenditoriale, intesa in senso etico, è fatta di desideri, ambizioni, capacità espresse da persone che scelgono il ruolo imprenditoriale per il suo ruolo prima che per la sua convenienza in termini economici* (p.159). Il corrispettivo della realizzazione dei desideri sono i rischi che si devono correre per soddisfarli. Viviamo nella società del rischio (Beck, 1999), pertanto è necessario ridurli al minimo mediante lo strumento del *legame sociale* e delle *esperienze collettive*, con il dono

---

delle proprie conoscenze, in quanto “la conoscenza crea senso, e dunque utilità, intrecciandosi a pratiche comunitarie, a linguaggi condivisi come la moda o il design, al lavoro volontario prestato nel terzo settore, alla cultura che fornisce fiducia e ‘capitale sociale’ – relazioni –, alle istituzioni che garantiscono il rispetto di certi standard di comportamento o forniscono uno zoccolo di assicurazione contro il rischio” (p.160), a cui, si può aggiungere, oggi, l’esperienza cognitiva realizzata in tal senso con lo strumento dei “*social network*”. Il valore  $v$  dell’efficacia della conoscenza deriva, quindi da tre elementi:

- 1) il prezzo monetario che il consumatore paga ai suoi fornitori e che ripaga a monte della filiera il produttore delle conoscenze iniziali;
- 2) la rendita (psicologica) che il consumatore ottiene grazie al fatto che, per effetto della concorrenza tra i produttori, riesce a pagare un prezzo più basso rispetto al valore stesso delle utilità ritraibili dalle conoscenze acquistate;
- 3) il valore estrinseco che produttori e consumatori assegnano all’esperienza cognitiva.

La moltiplicazione del valore ( $n$ ) della conoscenza avviene in tre modi:

- 1) aumentando i volumi dei prodotti ce si ottengono applicando, ad esempio, una stessa tecnologia;
- 2) ampliando le dimensioni spaziali e temporali di utilizzo della stessa conoscenza;
- 3) sviluppando nuove applicazioni della conoscenza acquisita.

La *riproduzione* della conoscenza avviene a costi decrescenti e questa qualità la rende una risorsa del tutto particolare. I costi, infatti, si concentrano sulla prima unità di produzione della conoscenza per produrre la quale occorre un faticoso e incerto processo di apprendimento. Una volta ottenuta una soluzione che funzioni, le successive unità (applicazioni) della stessa conoscenza possono essere ottenute a costi via via più bassi fino a giungere al limite della replicazione della conoscenza a costo nullo (pubblico dominio) (Rullani, 2004, p.162). Il concetto di replicabilità delle competenze può essere alla base della realizzazione di vantaggi competitivi in sistemi altrove dislocati dove si vogliono replicare formule di successo sperimentate in sistemi pilota in determinati contesti cognitivi di capacità e competenze, ma il problema risiede proprio nella replicabilità a costi decrescenti, dove l’investimenti iniziale cospicuo in termini di tempo speso per l’apprendimento (codificato e tacito) e di costi monetari non potrebbe sortire gli stessi effetti in applicazioni simili sul piano funzionale ma diverse sul piano organizzativo: un tavolo, come un sistema turistico, possono essere riprodotti in modo uguale nelle loro funzioni d’uso, ma non altrettanto lo possono essere i loro progetti, in quanto è sempre necessario adattare le conoscenze a contesti

differenti. Solo dopo aver riconsiderato gli standard di progetto adatti al nuovo contesto, e quindi dopo aver sostenuto di nuovo gli investimenti in termini di tempo e di costi monetari, è possibile pensare alla replicabilità della nuova applicazione nel contesto per cui è stata pensata (esempio, un nuovo tavolo adatto come design ad un altro stile di arredamento, come un nuovo sistema turistico adatto al contesto in cui può offrire le sue utilità). La discontinuità risiede proprio in questo: mentre la riproduzione di un bene materiale avviene a costi che seguono delle leggi di economie di scala che comunque non sono mai nulli, la replicazione delle conoscenze negli stessi usi avviene a costo zero, a condizione che si sia realizzata secondo parametri di alta standardizzazione. In tale contesto la conoscenza diviene di dominio pubblico, liberamente accessibile, per effetto dei bassi costi, se non nulli, della sua riproduzione. Si profila, pertanto, uno squilibrio profondo tra produzione e riproduzione della conoscenza, dove i costi si profilano nella fase della produzione. Ed è solo in essa che si generano anche le economie esterne a favore della seconda. Se si profila la non convenienza economica della produzione della conoscenza, ad esempio quando la ricerca scientifica o l'istruzione comportano costi elevati rispetto alle possibilità di spesa o quando non risulta conveniente rispetto alle possibilità applicative, si annullano anche le possibilità di economie esterne di riproducibilità. Secondo Rullani in questo caso avviene il *fallimento* del mercato in quanto nessun privato avrà convenienza ad investire in un processo dove agli elevati costi di produzione si susseguono costi nulli di riproduzione da parte di altri produttori, nonostante la conoscenza possa avere un elevato valore ed utilità sociale. La soluzione consiste nella pubblicità degli investimenti per sostenere tali processi di produzione della conoscenza: scienza, pubblica istruzione, servizi informativi di base sono esempi in cui la produzione della conoscenza è finanziata dallo Stato mentre i benefici sono diffusi tra una miriade di soggetti privati. *La non corrispondenza tra costo di produzione e costo di riproduzione provoca lo scivolamento della conoscenza verso l'area dei beni pubblici e il fallimento del suo mercato, giustificando così l'intervento pubblico per la sua produzione* (Rullani, ibidem, p.166).

Nei casi in cui, invece, le conoscenze utilizzate dall'economia sono protette (*copyright*, marchi, brevetti, etc.) o in cui le conoscenze sono mantenute segrete o sono *firm specific* a causa del contesto in cui si realizzano, allora la riproducibilità avviene a costi di mercato, e ciò spiega l'esistenza della terza dimensione del modello Rullani, cioè l'*appropriazione* della conoscenza o *regolazione* (*p*). Ma vi è un trade-off tra protezione della conoscenza ed economie esterne generabili da essa. Ad elevati livelli di protezione o situazioni di monopolio di produzione corrispondono profitti elevati per produttori (vedi il

caso Microsoft) ma minori economie esterne, invece a bassi livelli di protezione si configurano economie esterne più elevate ma profitti più bassi. I regimi di appropriazione che rendono sostenibile il processo moltiplicativo della conoscenza sono:

- 1) investimenti pubblici in istruzione e ricerca: il produttore iniziale della conoscenza rimane in perdita ma tale processo produce esternalità positive; tale situazione è tollerabile solo in presenza di finanziamento pubblico della spesa per produzione di conoscenza;
- 2) investimenti privati nella produzione della conoscenza: si crea un problema di convenienza economica in quanto occorre che il ritorno dell'investimento in termini di risultati economici vada ad esclusivo vantaggio di chi ha sostenuto il costo iniziale (problema della tutela dei diritti di copyright);
- 3) condivisione delle conoscenze: la generazione di legami sociali, di reciprocità e sicurezza consente di partecipare emotivamente ad un'esperienza o ad un'intelligenza collettiva.

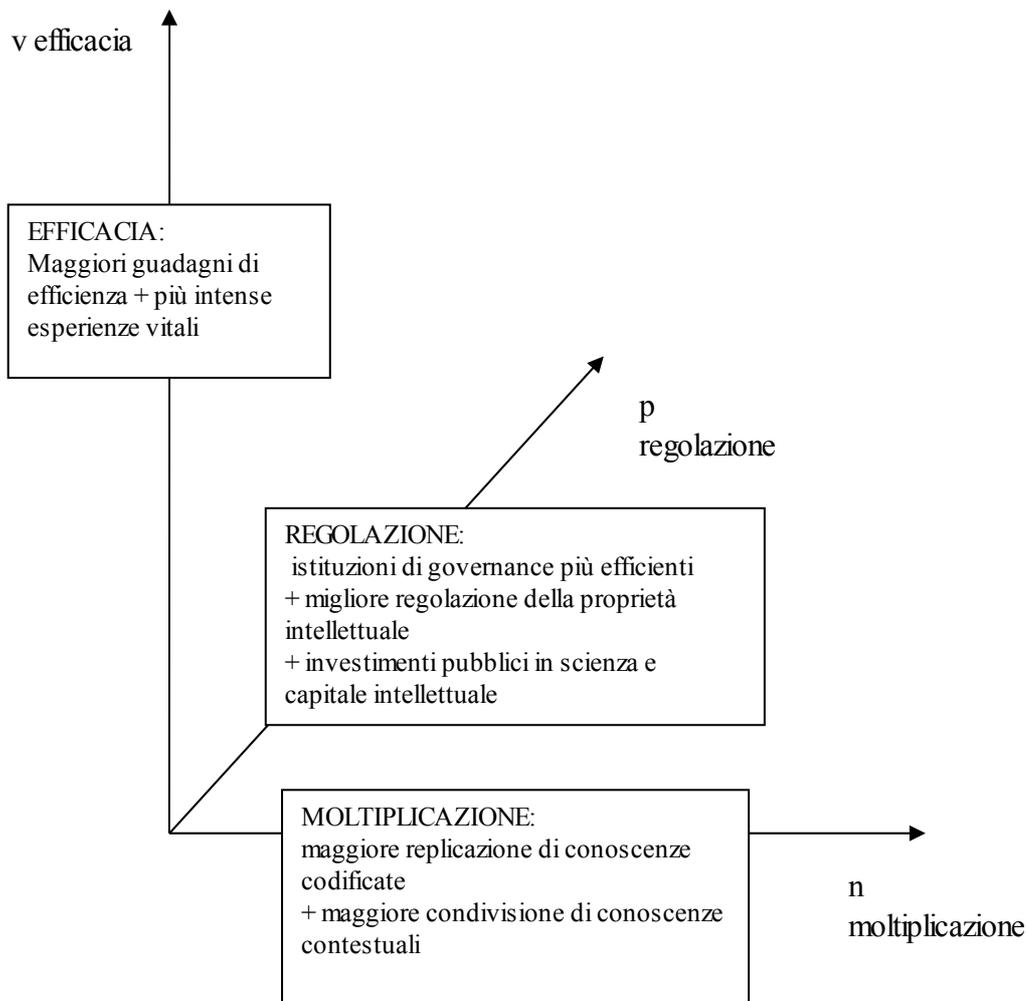
La soluzione della *condivisione*, che ha un valore per i partecipanti, si può trovare nei *contesti territoriali* in cui prende forma un' *identità locale* che i singoli sono *impegnati attivamente a riprodurre, investendo in conoscenze che non hanno un profilo di convenienza elevato*. Un meccanismo simile, secondo Rullani, funziona anche nelle reti in cui la cittadinanza che *abilita* alla condivisione delle conoscenze deve essere guadagnata facendo investimenti di legame che contribuiscono a rafforzare l'efficacia e la qualità del gruppo. *Nelle alleanze tra imprese o tra persone il patto scritto deve sempre essere integrato da una disponibilità non scritta a farsi carico delle esigenze ed opinioni dell'altro e nel rispondere con uno spirito di cooperazione alle eventuali novità impreviste. Nelle comunità (consumatori, lavoratori, professionisti) la condivisione ha valore perché il dono di parte delle proprie competenze e conoscenze agli altri membri genera legame, solidarietà, identificazione* (p.169). La condivisione ha valore se consente, però, agli attori di affrontare con spirito cooperativistico e non opportunistico anche la ripartizione dei proventi monetari degli usi, prevenendo situazioni di squilibrio che possono pregiudicare la partecipazione collettiva al circuito.

Tutti i sistemi in cui la conoscenza non è né privata (costo di riproduzione tutelato dai diritti di proprietà) né pubblica (costo di riproduzione nullo) ma è *condivisa* possiedono delle istituzioni (organi di *governance*) formali o informali che:

- 1) regolano l'accesso di nuovi membri condizionandolo al rispetto di certi requisiti iniziali;
- 2) rendono trasparenti e osservabili i comportamenti tenuti dai singoli membri;
- 3) disciplinano le scelte, favorendo la cooperazione o il rispetto di certe regole di competizione, con l'erogazione di premi e sanzioni;
- 4) intervengono sulle uscite con meccanismi che escludono coloro che hanno tenuto comportamenti dannosi per la condivisione, e con il recupero, in base a principi solidaristici, di coloro che si trovano in difficoltà senza colpe (Rullani, *ibidem*, p.169).

Il modello a tre dimensioni può essere rappresentato nel modo seguente:

Figura n. 12, Il modello tridimensionale del Knowledge-based approach.



Fonte: elaborazione personale da Rullani, 2004, p. 186.

## CAPITOLO SECONDO

### **I SISTEMI TURISTICI LOCALI: CARATTERISTICHE, FORME DI OFFERTA E SVILUPPO SOSTENIBILE CON L’AZIONE DI DESTINATION MANAGEMENT.**

*Sommario: 1. Prodotto e sistemi turistici locali tra globalizzazione e sostenibilità 2. Il modello spaziale del turismo e le configurazioni di offerta 3. La qualificazione del territorio in senso turistico: la destination 4. La difficile governance del sistema di offerta di tipo community tra sostenibilità e competitività 5. L’organizzazione per la gestione delle destinazioni turistiche (Destination Management Organization – DMO)*

## **1. Prodotto e Sistemi Turistici Locali tra globalizzazione e sostenibilità.**

Il concetto di sistema locale è stato sviluppato nella letteratura specialistica da una serie di studiosi italiani (Rispoli e Tamma, 1995, Casarin, 1996, Tamma, 2000 e 2002, Della Corte 2000) nel corso degli ultimi dieci anni secondo una prospettiva dell'offerta. Infatti, il fenomeno turistico può essere visto sotto due aspetti: il primo deriva da un orientamento prevalente al prodotto, il secondo da un orientamento al mercato. La prima prospettiva corrisponde alla visione del fenomeno da un punto di vista prevalentemente dell'offerta, la seconda corrisponde ad una visione più vicina alla dimensione della domanda. Secondo il Vescovi (1990), ripreso da Rispoli e Tamma (1995), in qualunque tipo di attività produttiva il prodotto può essere analizzato sia nell'ottica del produttore, cioè di chi lo costruisce, che in quella del consumatore, cioè di chi percepisce il bisogno e acquista il prodotto. In effetti i due approcci hanno dato luogo a due differenti concetti: il primo è quello definito Sistema Locale dell'Offerta Turistica (SLOT); il secondo è quello del Destination Management. Ambedue fanno riferimento in modo esclusivo alla base territoriale. Per questo motivo la dimensione teorica naturale per lo studio dei fenomeni economici del territorio sembra essere quella del Distretto Industriale, con la derivazione rappresentata dall'approccio del Sistema Economico Vitale. L'approccio del Cluster, nel suo paradigma fondamentale Struttura-Condotta-Performance, è più vicino ad un'ottica della gestione strategica dell'offerta sistemica del territorio, mentre una visione che prenda in considerazione le possibilità di alleanze o di relazione con i vari attori del sistema (approccio della Stakeholder Theory) e la logica delle risorse limitate, rare, inimitabili e di valore (Resource Based Theory) sono tipiche di un approccio manageriale del sistema locale (Destination management).

La connotazione territoriale e l'implicazione sistemica sono comunque alla base dell'analisi dell'offerta turistica locale. Da questo punto di vista è opportuno distinguere la dimensione dell'individuazione del sistema locale e della sua logica di azione dalla dimensione della sua gestione. La complessità dell'oggetto di studio deriva essenzialmente dai seguenti fattori:

- Produzione e fruizione del servizio turistico sono caratterizzati da un forte elemento di contestualità temporale e spaziale, in quanto, in primo luogo, il servizio turistico non venduto in un giorno non può essere "immagazzinato" per essere venduto

---

successivamente (inapplicabilità della tecnica di magazzino tipica delle imprese industriali e commerciali), ed in secondo luogo la fruizione del servizio avviene, secondo le caratteristiche di produzione e le aspettative di soddisfazione del bisogno turistico, in un contesto territoriale specifico;

- La domanda turistica è essenzialmente imprevedibile e presenta bruschi cambiamenti sia dal punto di vista qualitativo (cambiamenti nelle preferenze dei servizi turistici richiesti, cambiamenti nella tipologia dei turisti, cambiamenti nelle preferenze delle aree geografiche, etc.) sia dal punto di vista quantitativo (modificazioni del reddito, della situazione economica, del sistema politico di un paese, del clima, etc., possono influenzare in modo diretto la domanda) ;
- Il prodotto turistico è un “*bundle of utilities*” caratterizzato dalla compresenza di elementi a carattere immateriale e materiale, che, in una prospettiva *overlapping* concilia il punto di vista della domanda e quello dell’offerta (Della Corte 2009, Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo 2007); esso è un mix di servizi ottenibili da organizzazioni diverse e derivanti dalle risorse naturali, culturali e sociali e fondamentalmente diretto alla creazione di un’esperienza emozionale legata alla permanenza temporanea in un luogo diverso da quello di abituale dimora; per tale motivo il prodotto turistico è difficilmente rappresentabile in modo compiuto sotto una forma materiale (Rispoli-Tamma 1995);
- L’offerta turistica è il risultato di un’insieme di attività eterogenee e variamente collegate tra di loro e astrattamente configurabili in un’ottica sistemica ai fini di un loro ordinato svolgimento secondo la visione del Destination Management (Franch 2010, Della Corte 2009, Martini 2005);

- Globalizzazione dei mercati<sup>14</sup>, vista soprattutto nella dimensione dell'accessibilità ai servizi di trasporto, e telematica forniscono al prodotto turistico una dimensione internazionale per l'astratta potenzialità di fruizione del servizio da parte di turisti che possono provenire da qualunque area geografica e per i processi di stipulazione dei contratti di vendita del servizio (all'ingrosso come al dettaglio) che utilizzano massicciamente il canale telematico (Internet e il web) dematerializzando la contrattazione (Franch 2010, Della Corte 2009).

Al centro dell'analisi si pone il concetto di *prodotto* turistico. Rispoli e Tamma (1995) pervengono alla definizione del concetto di Sistema Locale dell'Offerta Turistica dopo aver osservato che la nozione di prodotto turistico è indispensabile per una corretta comprensione del sistema dell'offerta turistica (ibidem, p.16). La molteplicità di definizioni e di concetti di prodotto turistico si deve alla necessità di rispondere alle diverse logiche o scopi di indagine. Pertanto il *prodotto turistico* può essere: l' *insieme delle attrattive* (naturali e antropiche) di una località turistica, il *modello di sviluppo turistico* di un Paese o comprensorio (esempio: il prodotto turistico italiano, o il prodotto turistico del Trentino), l' *insieme dei beni e servizi* offerti in una località, l' *offerta di una categoria di operatori* (prodotto alberghiero, ristorativo, etc.), l' *offerta integrata in forma di package* (Borghesi, 1994), l' *insieme di servizi, attività e benefits che costituiscono un'intera esperienza turistica* (Medlik e Middleton 1973), un *bundle of utilities* (Della Corte, 2009 e 2000, Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007), l' *insieme di beni e servizi legati all'ambiente* (Lewis e Chambers 1989). Il prodotto turistico deve, in sostanza, rispondere alla richiesta di soddisfazione di un bisogno esprimibile sinteticamente nella domanda espressa dal turista: "Bisogno globale temporaneo di vita in un luogo diverso da quello di abituale residenza" (Volpatto 1983,

<sup>14</sup> Riguardo ai fattori di globalizzazione del turismo vedi anche Savelli A., Gli spazi del turismo nella società globale, in Savelli A., Territorio, Turismo, Identità, Franco Angeli, Milano 2004. Come riportato dal Savelli, J.L. Michaud ha identificato 12 fattori di globalizzazione che influenzano lo sviluppo turistico attuale con conseguenti ricadute sulle comunità locali: *globalizzazione dell'economia*, con unificazione dei pagamenti e nascita della figura del *consumatore globale*; tendenza alla *concentrazione* e all' *offerta integrata* da parte delle compagnie multinazionali; ruolo dei *mezzi di trasporto e comunicazione* nella riduzione delle distanze; i *sistemi globali di prenotazione*; espansione dei *modelli culturali del turismo*; i *media* che contribuiscono alla realizzazione del villaggio globale; l' *unificazione linguistica* realizzata con la diffusione dell'anglo-americano nella pratica dei rapporti commerciali; la mappa dei *rischi planetari*, quali AIDS, terrorismo, guerre, influenza globalmente le direttrici di sviluppo del turismo; l' *ingresso nel mercato turistico dei paesi dell'est Europa, dell'Africa e dell'Asia* ha favorito anche il loro graduale inserimento nell'economia di mercato e la formazione di governi più democratici e rispettosi dei diritti fondamentali dell'uomo avvicinandosi al modello sociale occidentale; la *conquista dello spazio* che ha modificato la percezione del nostro pianeta riducendolo a villaggio a forma di globo ed in tale forma i tour operator concepiscono le loro offerte commerciali. Cfr. J.L. Michaud, *Village globale et identités culturelles*, in AIEST, Globalization and Tourism, Editions Aiest, St-Gall (Suisse), 1996, pp. 467-478.

p.128). Secondo Della Corte (2009, p. 4), muovendoci nella prospettiva dell'offerta, " il prodotto turistico dipende dalle risorse del territorio (naturalistiche, artistico-culturali, etc) e dalle competenze delle imprese turistiche locali o di quelle che, comunque, operano sulla destinazione, nell'erogazione dei singoli servizi e dei servizi integrati". Secondo questa visione, il prodotto turistico è la sintesi operata abilmente dalle imprese del settore turistico nel processo di valorizzazione delle risorse e del territorio, "rendendo le risorse locali fattori di attrattiva, ossia fattori in grado di generare domanda" (Della Corte, 2009, p.4). In una prospettiva che lega domanda e offerta, Rispoli e Tamma (1995, p.18) considerano il prodotto come una categoria della scienza economica che identifica sinteticamente la varietà dei risultati (outputs) definendolo come "medium del rapporto tra domanda e offerta, ciò che consente di collegare (*effetto di interazione*) e, al tempo stesso, di discriminare (*effetto di separazione*) due o più economie nelle analisi del processo di produzione e di consumo.

Studi recenti (Pencarelli e Forlani, 2002, Della Corte e Sciarelli M., 2003, Peroni, 2007, Cooper, 2008, Della Corte, 2009, Franch, 2010) hanno posto in evidenza la dimensione esperienziale del turismo, descritta nelle sue tre chiavi di lettura: la produzione (offerta) turistica, i destinatari di tale produzione (turista, domanda) e l'oggetto del fenomeno turistico (il servizio o l'output). L'aspetto esperienziale del soggiorno turistico è strettamente legato alla sfera motivazionale del turista<sup>15</sup> che produce i due elementi caratteristici del suo comportamento di scelta: la volontarietà del viaggio e la sua durata. Della Corte e Sciarelli M. (2003) sottolineano che in una visione del prodotto turistico come *prodotto globale o complesso* occorre distinguere l'angolo visuale della domanda, da quello dell'offerta. Il primo sottintende propriamente il concetto di "esperienza turistica globalmente vissuta dall'utente", ovvero "l'insieme delle percezioni generate dai servizi ricevuti e dall'apprezzamento delle attrattive locali". Il secondo sottintende *il sistema di risorse (fisiche, culturali ed artistiche) e di competenze dalla cui interazione emergono i fattori di attrattiva per il turista*. In un'ottica di RBV ciò significa che l'attrattiva espressa da una generica *destination* è la risultante del "*processo di valorizzazione delle risorse attraverso le competenze*" (ibidem). In sostanza gli autori evidenziano che nell'analisi delle due dimensioni del fenomeno turistico (domanda e offerta) emerge un problema di fondo, cioè la

---

<sup>15</sup> Secondo Rispoli e Tamma (1995, p.16), per turista si intende "chiunque, per i motivi più vari, intraprende un viaggio e si reca in una *località diversa da quella abituale di residenza e/o di lavoro e studio*. Pertanto rientrano in questa categoria coloro che si spostano per motivi legati sia all'impiego del tempo libero (turisti leisure), sia alla propria attività lavorativa (turisti business), sia ai rapporti sociali". Pertanto non rientrano nella accezione di turisti coloro che effettuano una escursione (spostamento di un giorno) senza effettuare almeno un pernottamento e coloro che si spostano giornalmente per raggiungere il posto di lavoro o di studio.

differente visione di “prodotto turistico” da parte del turista e da parte del produttore dei servizi, che sottintende una *asimmetria informativa e cognitiva* in quanto dal lato della domanda emerge una prospettiva più ampia e onnicomprensiva di prodotto turistico (Della Corte e Sciarelli M. 2003, Ejarque, 2003) in quanto i turisti ha una aspettativa di soddisfazione di bisogni culturali, sociali, psicologici, funzionali, con gradi differenti e dal lato dell’offerta emerge una visione specialistica e circoscritta di prodotto, che può anche non corrispondere alle aspettative del turista (Della Corte e Sciarelli M, 2003). L’esperienza turistica è generata dalla fruizione nel tempo (durata del viaggio o soggiorno) e nello spazio (località o destination) di beni e servizi il cui valore dipende dalla percezione che di essi ha il consumatore nella dimensione della contestualità di produzione /fruizione. Secondo il framework del “Mutual Value” di C. Grönroos (2007 e 2010)<sup>16</sup> la produzione turistica rappresenta il valore potenziale (“Potential Value”) che si trasforma in valore effettivo nel momento in cui il turista acquista e consuma tale produzione, in un’ottica in cui la dimensione “supplier-side” e quella “customer-side” riescono a generare valore all’atto della vendita del bene o servizio (“joint-productivity”), misurato in termini monetari, sulla base del “valore in uso” (“Value-in-Use”) o grado di aspettativa di soddisfazione del bisogno da parte del turista.

Il dibattito accademico nazionale ed internazionale attribuisce alla visione sistemica un ruolo di presupposto metodologico alla qualificazione delle problematiche di sviluppo turistico e territoriale (S. Barile, C.M. Golinelli, M. Liguori, C. Nigro, M. Trunfio, 2007, Della Corte 2009, M. Franch 2010). Questa visione è stata assorbita nella legislazione fin dall’originaria previsione degli ambiti turistici omogenei, corrispondenti alle Aziende di Promozione Turistica, presente nella L. 217/1983 (cosiddetta “Legge Quadro per il Turismo”). Ma è nel 2001 che si perviene alla formulazione di un quadro normativo più chiaro e dettagliato in materia di Sistemi Turistici Locali con la L. 135 del 29 marzo 2001, che rappresenta un’espressione dell’attenzione alla dimensione territoriale dell’organizzazione turistica piuttosto che alla dimensione politico-amministrativa. In effetti una *ratio* dei Sistemi Turistici Locali in tal senso era già presente da alcuni anni con la previsione delle Unioni di Prodotto, introdotte in Emilia Romagna con la L.R. n. 7/98, come organizzazione turistica

<sup>16</sup> Grönroos, Christian (2007): *Service Management and Marketing*. 3rd edition. Chichester: John Wiley & Co; versione italiana: *Management e marketing dei servizi*. Isedi 2009

Grönroos, Christian (2008): Service logic re-visited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20(4): 298-313;

Grönroos, Christian and Helle, Pekka (2010): Adopting a service logic in manufacturing: conceptual foundation and metrics for mutual value creation. *Journal of Service Management* (21) 5

territoriale con la funzione di *facilitator* dell'integrazione tra i diversi attori finalizzata allo sviluppo del prodotto delle singole destinazioni. Il legislatore riconosce che il turismo svolge un ruolo strategico per lo sviluppo economico del Paese e per tale motivo ha definito con la L. 135/2001 un quadro organico di principi generali per la valorizzazione di risorse ambientali e beni culturali in una visione di sviluppo turistico sostenibile, assegnando una competenza legislativa alle Regioni "in riferimento ad ogni materia non espressamente riservata alla legislazione dello Stato" (art. 117, comma 4 L. 135/2001). L'aspetto di rilievo risulta dal fatto che pur avendo previsto la costituzione dei Sistemi Turistici Locali, tuttavia la legge non ne definisce caratteri, configurazioni e forme giuridiche delegando alle Regioni la competenza legislativa in materia turistica (servizi, strutture, e attività pubbliche e private riguardanti l'organizzazione e lo sviluppo del turismo regionale) e quindi le forme organizzative dei STL più adeguate alle realtà locali. Pertanto, in base al dettato legislativo (L. 135/2001, art. 5 comma 1) i Sistemi Turistici Locali sono dei "contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a Regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese singole o associate". Anche dal dettato legislativo emergono gli stessi elementi che sono stati evidenziati in ambito accademico (Tamma, 2002, Franch, 2010) come rilevanti ai fini della qualificazione sistemica del fenomeno turistico locale:

- 1) l'elemento territoriale
- 2) l'offerta turistica integrata (prodotto o mercato-destinazione)
- 3) aggregato di risorse, strutture, attività, attori.

Tali elementi sono alla base dell'analisi del fenomeno turistico per la qualificazione dei Sistemi turistici locali nella letteratura specialistica con varietà di contributi che, pur con diversi approcci (domanda, offerta e misti), analizzano il fenomeno turistico locale sulla base di un paradigma di fondo strutturato sugli elementi del territorio, prodotto, progetto (S. Sciarelli, 2007). Franch (2010, p.119) afferma che "*l'integrazione, totale o parziale, delle numerose e diverse attività turistiche presenti in un territorio rappresenta la condizione fondamentale perché l'offerta turistica locale si configuri come un sistema. Un sistema sussiste quando si rintracciano legami, relazioni, interdipendenze tra le sue componenti che ne spiegano la struttura e il funzionamento*". In tal modo il concetto di sistema si configura come condizione per la implementazione di una strategia unitaria per lo sviluppo turistico locale-territoriale, in specie nei contesti caratterizzati da forte frammentazione dell'offerta. In

effetti, nella letteratura specialistica si fa riferimento ai *sistemi integrati di offerta turistica*, qualificati come *Sistemi Locali dell'Offerta Turistica* (SLOT) allorché l'offerta si configuri nella forma "*network*" (Rispoli-Tamma, 1995), in una prospettiva di indagine del sistema dal punto di vista dell'offerta, mentre si parla di *Destinazione* in una prospettiva dal punto di vista della domanda (Franch, 2010, p. 123). Nella prospettiva dell'offerta si colloca la definizione che Rispoli e Tamma (1995, p. 41) danno del sistema turistico locale: "***un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), sono in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentano un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locale***". La componente della domanda non è presente nella definizione ma è richiamata implicitamente quando il sistema si rivolge ad essa con la creazione dei prodotti turistici evoluti.

Secondo Franch (ibidem) la creazione di uno SLOT è il risultato di un processo di pianificazione strategica dello sviluppo turistico del territorio che si costruisce sulla base di tre elementi:

- 1) una collaborazione (non scontata) fra gli attori locali
- 2) una stretta interazione fra questi attori e l'insieme delle risorse del territorio
- 3) una finalità di sviluppare strategie e azioni comuni e condivise.

Il Martini (2005) enfatizza tale prospettiva di analisi evidenziando che il territorio di uno SLOT non è solo lo spazio in cui si colloca l'offerta turistica ma rappresenta esso stesso l'elemento distintivo e caratterizzante dell'offerta.

In definitiva, come è emerso in una recente ricerca<sup>17</sup>, i vari approcci teorici hanno trovato una dimensione di condivisione delle rispettive posizioni nel framework delle variabili Prodotto-Progetto-Territorio.

---

<sup>17</sup> Il progetto di ricerca sui sistemi locali dell'offerta turistica è stato promosso da un gruppo di lavoro inizialmente costituito da docenti appartenenti al Corso di Laurea in Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale della Facoltà di Economia dell'Università "Federico II" e successivamente è stato condiviso e arricchito con l'apporto di altri gruppi di studio che hanno coinvolto a regime gruppi di studio di ben otto sedi universitarie italiane (Università Federico II° di Napoli, Università del Sannio di Benevento, Università di Trento, Università Cà Foscari di Venezia, Università Politecnica delle Marche di Ancona, Università Carlo Bo di Urbino, Università la Sapienza di Roma, Università di Verona) a testimonianza della rilevanza nazionale del fenomeno turistico. I contributi dei gruppi di studio, coordinati dal prof. Sergio Sciarelli (Napoli), prof.ssa Mirella Migliaccio (Benevento), Prof.ssa Mariangela Franch (Trento), prof. Michele Tamma (Venezia), prof. Sergio Silvestrelli e prof. Aldo Bellagamba (Ancona), prof. Tonino Pencarelli (Urbino), prof. Sergio Barile e prof.ssa Claudia Maria Golinelli (Roma), prof. Claudio Baccarini e prof. Federico Brunetti (Verona), hanno interessato 14 aree di sistema: Alta Marina, Castelli Romani, Dolomiti, Garda, Marca Trevigiana, Misa Esino Frasassi, Monti Lepini, Napoli, Penisola Sorrentina, Sannio, Terre dell' Infinito, Urbino, Verona, Venezia. Essi sono stati raccolti nel testo del prof. S. Sciarelli, coordinatore nazionale del progetto di ricerca, *Il management dei sistemi turistici locali. Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino 2007.

Le tre variabili sono state definite da Sciarelli S. (2007) nel modo seguente. La variabile “**prodotto**” consiste nella “possibilità, da parte della località, di offrire al turista l’opportunità di vivere una concreta esperienza di viaggio, in un determinato ambito territoriale, in cui esista un insieme di risorse strategiche, che fungano da fattori di attrattività del territorio”. La variabile “**progetto**” consiste negli “interventi compiuti sull’area, in termini di progettazione, ad opera di soggetti pubblici e privati, finalizzati alla valorizzazione delle risorse locali e all’incentivazione della collaborazione di tipo inter-imprenditoriale e a livello pubblico-privato”. La variabile “**territorio**” consiste nella “presenza di diverse tipologie d’impresa, che collaborano tra loro attraverso forme svariate di relazione. Riguarda, quindi, non solo gli assetti istituzionali-amministrativi, ma anche l’esistenza di un’offerta locale significativa”. Il problema di fondo per lo studio del fenomeno turistico visto dal punto di vista sistemico consiste nel valutare se in un determinato territorio (città o comprensorio) l’offerta turistica possiede i requisiti di offerta sistemica (Sistema Turistico Locale). Non tutte le aree turistiche, infatti, esprimono una offerta turistica di tipo sistemico e pertanto non possono essere definite, in teoria, come sistemi locali dell’offerta turistica. L’approccio condiviso in ambiente accademico, ed in particolare nella ricerca scientifica citata che ha validato il framework “Prodotto-Progetto-Territorio”, si basa sulla rilevanza dei seguenti elementi per la qualificazione di un Sistema Turistico Locale:

- 1) Presenza di almeno due delle tre variabili costitutive del framework “prodotto-progetto-territorio”;
- 2) Presenza di uno sviluppo sistemico secondo le direttrici “*top-down*” o “*bottom-up*” e di un indirizzo di *governance*;
- 3) Presenza di un quadro normativo che sappia dare il necessario impulso allo sviluppo dell’offerta locale;
- 4) Valutazione delle *performance* del sistema in termini di flussi turistici dell’area e risultati conseguiti dalle singole aziende.

Non tutte le aree turistiche, organizzate in sistema, sortiscono il successo sperato in quanto il differenziale competitivo tra le varie realtà dipende dalla tipologia di relazioni esistenti tra gli attori del sistema e dall’intensità delle stesse (Sciarelli S., 2007). Gli elementi del successo di un Sistema Turistico Locale sono stati così individuati (Sciarelli S., 2007):

- 1) Vocazione d’area: grado di omogeneità dell’offerta (attrazioni primarie, identità culturale);

- 2) Presenza di imprenditorialità vivace e diffusa a tutti gli anelli della filiera e nei settori collegati (beni culturali, artigianato e produzioni locali, commercio) secondo il principio marshalliano dell'*industrial atmosphere*;
- 3) Relazioni a diversi livelli (interne alle imprese, con il territorio e la comunità locale, con le altre imprese, con le istituzioni locali, con l'ambiente esterno);
- 4) Presenza di un organo di governo o di tavoli di coordinamento stabili;
- 5) Visione strategica d'insieme e condivisione della stessa da parte dei diversi *stakeholder*;
- 6) Grado di efficienza e di efficacia dell'organizzazione turistica locale;
- 7) Programmazione di eventi specifici per l'area, loro livello di prestigio e di numerosità.

Il modello introduce la necessità di un approccio sistemico allo studio del fenomeno turistico in quanto:

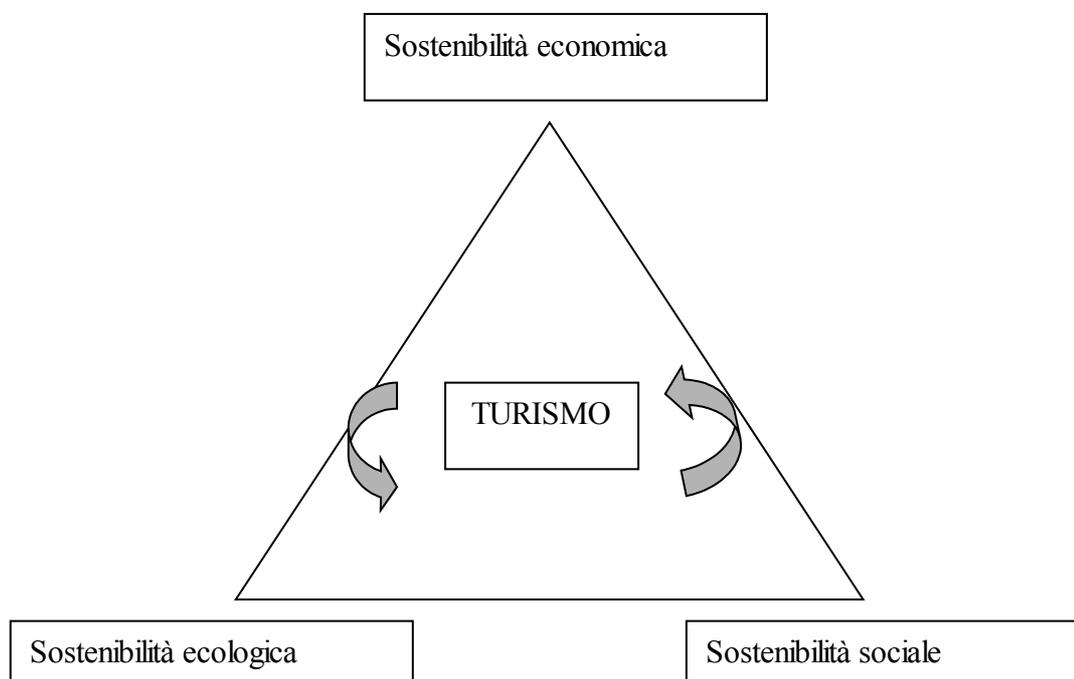
- 1) il turismo ha un impatto sistemico in quanto coinvolge trasversalmente l'economia del territorio nel quale esso si realizza (Franch 2010, Leiper 1990, Laws 1995, Manente e Cerato 1999, Cooper et al. 2002);
- 2) la logica sistemica è il presupposto per la nascita e lo sviluppo di una *destinazione* (Della Corte 2009);
- 3) il turismo può trasformare un territorio sotto il profilo infrastrutturale per le esigenze di accessibilità al territorio come per quelle di fruizione dei servizi di ospitalità, sotto il profilo strutturale (proporzione ed equilibrio tra attività commerciali, turistiche, industriali, artigianali, etc), sotto il profilo ambientale per gli effetti dell'inquinamento derivanti da un eccessivo carico di presenze turistiche, e sotto il profilo sociale per gli effetti distorsivi sui comportamenti della popolazione residente producibili da modelli di consumo eccessivi ostentati dai turisti, perdita di identità culturale, dimensione eccessiva delle infrastrutture rispetto ai bisogni della popolazione locale e relativo inutilizzo (Cooper et al.2005, Della Corte 2009, Franch 2010).

Sulla base di tali elementi di osservazione si giunge alla necessità di una gestione del sistema locale per generare valore sostenibile. Per Franch (ibidem) l'aspetto della sostenibilità del turismo nel sistema locale è un elemento di importanza capitale e osserva che lo sviluppo turistico impatta in modo globale sul territorio secondo una logica che sfugge alle normali leggi di mercato di qualunque altro bene e o servizio. Il turismo fa leva soprattutto sulle caratteristiche di non riproducibilità delle risorse naturali per cui, in tale prospettiva, il loro sfruttamento incontrollato può compromettere la possibilità di

---

fruizione da parte delle generazioni future. Secondo questa visione, il turismo “*consuma*” il territorio impattando sulle risorse non riproducibili, favorendo infrastrutture più vicine ai bisogni dei turisti che dei cittadini, modificando il paesaggio e favorendo fluttuazioni speculative dei valori di mercato, secondo una logica in cui “*i modelli culturali del turismo prendono il posto del turismo culturale*” (Savelli 2004). Il turismo può essere un principio di vita e di sviluppo se controllato e gestito secondo la direttrice di sviluppo armonico e sostenibile, ma anche un principio di morte e distruzione se lo sviluppo è incontrollato ed insostenibile (Franch 2010). Il Leiper (1990, p.23) si esprime in tale direzione quando afferma che una destinazione è il luogo dove impattano le più rilevanti e drammatiche conseguenze del sistema (“*where the most noticeable and dramatic consequences of the system occur*”). Da queste considerazioni (M.Franch 2010) si deduce che il management di una destinazione turistica si prospetta come una vera e propria necessità per un duplice ordine di motivi: in primo luogo a garanzia della sostenibilità dell’impatto turistico sul territorio (*ibidem*); in secondo luogo per ragioni di opportunità manageriali legate alla necessità di realizzare un vantaggio competitivo sostenibile (Barney J, Sciarelli M, Della Corte V., 2006) e per integrare l’insieme delle risorse e delle attività con strumenti di “regia” (Tamma 2003) allo scopo di proporre prodotti differenziati in grado di soddisfare una domanda esigente e segmentata. Il modello di sistema locale del turismo secondo Franch (2010) può essere visualizzato nella forma di un triangolo (equilatero) ai cui vertici compaiono: sostenibilità ecologica, sostenibilità sociale e sostenibilità economica. Secondo questa visione, il turismo produce tutti gli impatti previsti nei tre sotto-ordini di sostenibilità.

Figura n. 13 – Sostenibilità economica, sociale e ambientale del turismo



Fonte: elaborazione da M. Franch, *Marketing delle destinazioni turistiche*, McGraw-Hill, Milano 2010, p. 13.

Gli elementi per la valutazione della sostenibilità del turismo consistono in (ibidem, p. 14):

A) per la valutazione della sostenibilità economica:

- ricavi dai servizi turistici, spesa dei turisti
- possibilità di integrazione del reddito per la popolazione locale
- possibilità di sviluppo per l'indotto
- creazione di occupazione
- aumento del valore degli immobili
- attrazione di investimenti e capitali
- generazione di reddito fiscale legato al turismo (effetti positivi sul bilancio dello Stato);

B) per la valutazione della sostenibilità sociale:

- grado di accettabilità del turismo da parte dei residenti
- grado di distanza fra lo stile di vita, cultura e sistemi di valori tra la popolazione locale e quelli dei turisti

- grado di apertura al contatto con altre culture
- modifica delle relazioni sociali nel territorio
- modifica nelle attività dei residenti
- grado di variazione del carico antropico ed effetti sulla mobilità e vivibilità del territorio
- modifica dello stile urbanistico e architettonico
- qualità della vita per le popolazioni locali generata dal turismo
- qualità delle condizioni di lavoro generate dal turismo;

C) per la valutazione della sostenibilità ecologica:

- modifica del paesaggio
- consumo o deterioramento delle risorse naturali
- consumo di acqua e di energia
- inquinamento e produzione di rifiuti
- effetti sulla flora e sulla fauna
- effetti sul riscaldamento globale.

Da questa visione scaturisce la necessità di una pianificazione territoriale sia sotto il profilo legislativo, sia sotto il profilo organizzativo dell'attività turistica locale al fine di garantire organicità e coerenza tra attività realizzate ed impatto ricevuto (Hunter e Green, 1995, Hjalager, 1996, Godfrey e Clarke, 2000, Ritchie e Crouch, 2000).

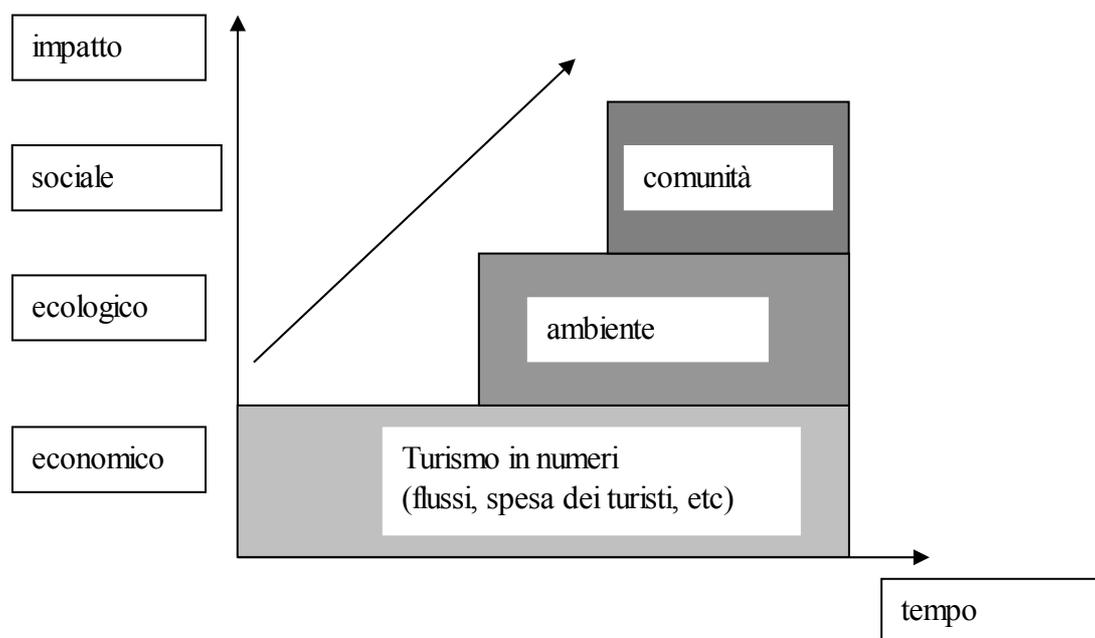
Nella prospettiva di analisi<sup>18</sup> di tipo aziendalistico dei meccanismi che conducono alla formazione di un Sistema Locale dell'Offerta Turistica e degli strumenti di gestione che ne favoriscono lo sviluppo e la competitività, a cui si ispira il presente lavoro di ricerca, la competitività del sistema locale dell'offerta turistica deriva dalla capacità di integrazione dell'offerta in un quadro sistemico (*governance*) in grado di esprimere un modello di business competitivo adatto alle caratteristiche del territorio, delle risorse locali e degli stili di vita, modelli valoriali e del lavoro dei residenti. L'impatto del turismo inizia sempre dal livello economico (investimenti in strutture e infrastrutture a servizio dei turisti, relazioni tra flusso turistico e reddito), per proseguire sul piano ecologico (modifica del paesaggio, impatto ambientale) e finire sul piano sociale (comportamenti e sistema culturale dei residenti).

---

<sup>18</sup> M. Franch (2010) distingue tre prospettive di analisi del fenomeno turistico: quella *macroeconomica*, interessata alle forme di equilibrio tra domanda e offerta e agli effetti del fenomeno su bilancia dei pagamenti, lavoro e PIL, quella dell'*economia pubblica*, interessata all'intervento pubblico in infrastrutture, allocazione risorse e organizzazione turistica territoriale, e infine quella *economico-aziendale*, interessata ai modelli di business delle imprese turistiche, ai meccanismi di produzione del valore e alle strategie e politiche di gestione e marketing dei servizi turistici.

Secondo Franch (ibidem) è opportuno che tali dimensioni di sostenibilità impattino in modo omogeneo in modo da realizzare un equilibrio che tenda alla regolarità di rappresentazione fornita dal modello triangolare equilatero. In una prospettiva dinamica il modello può essere presentato nel modo seguente:

*Figura n. 14 – Impatto economico, ambientale e sociale del turismo nel tempo.*



Fonte: tratto da M. Franch, Marketing delle destinazioni turistiche, op. cit. p. 16.

## 2. Il modello spaziale del turismo e le configurazioni di offerta.

Il turismo è essenzialmente un fenomeno spaziale (Fumagalli, 1987) per cui è utile approfondire lo studio dell'ambito territoriale dei prodotti in due dimensioni: quella locale e quella globale. Peroni (2007) definisce il turismo come lo “*spostamento di consumi nello spazio*”, in quanto esso è il risultato di una scelta di spesa, per esigenze di viaggio in una “*destination*”, di parte del reddito che il consumatore-turista ha prodotto in un luogo, che è quello di abituale dimora, diverso dalla destinazione del suo viaggio. Il turismo comporta non solo il consumo nelle funzioni d'uso specifiche quali il pernottamento e la ristorazione ma anche in una congerie di attività non strettamente collegate alla soddisfazione del bisogno psicologico di vivere l'esperienza di un soggiorno temporaneo o viaggio in una località diversa dalla propria abituale dimora (Ejarque, 2003, Peroni, 2007, Cooper, 2008, Della Corte, 2009, Franch, 2010). Il turista nel suo spostamento in un'altra località porta con sé anche le necessità legate al suo stato di salute e al suo sistema di relazioni e occupazioni che si traducono, in sostanza, in un “carico umano” che impatta direttamente in tutte le dimensioni (mobilità, sanità, ecologia, relazioni sociali, consumi) sul sistema della *destination* (Della Corte, 2009, p.24, Franch, 2010, p. 7). Cooper (2008), riprendendo il modello di Leiper (1990), parla del turismo come un complesso di individui, imprese, organizzazioni e luoghi che si combinano in qualche modo per produrre una esperienza di viaggio; esso, in sostanza, è una attività multidimensionale e multiforme che coinvolge molti aspetti della vita e molte e diverse attività economiche (Cooper, 2008, p.11). Nel modello spaziale di Leiper sono tre gli elementi caratterizzanti del turismo: **i turisti, gli elementi geografici, il settore turistico.**

1) **I turisti**, sono gli attori principali del sistema. Cooper (2008, p.11) afferma che il turismo, dopo tutto, è una vera e propria esperienza umana, vissuta, pregustata e ricordata da molti come alcuni dei più importanti momenti della vita; la motivazione al viaggio è il fondamento su cui si basa tale esperienza e gli elementi che la caratterizzano sono 7 (Dann, 1981, Della Corte, 2009, p.9):

- Il viaggio è la risposta a ciò che manca e si desidera;
- La capacità attrattiva di una destinazione (*pull*) è una risposta al livello di desiderio maturato nella domanda (*push*);
- La motivazione del viaggio è anche il risultato della propria fantasia individuale;

- La motivazione dipende da una serie di esigenze, quali visite a parenti ed amici, studio, piacere, etc);
- È possibile individuare diverse “tipologie motivazionali” classificabili nello schema “*sunlust*” se prevale la ricerca di attrattive non presenti nel luogo di abituale dimora, oppure nello schema “*wonderlust*” se se prevalgono esigenze legate alla volontà di sperimentare visitare località insolite;
- Motivazione ed esperienza realmente vissuta dal turista sono collegate tra di loro;
- La motivazione è anche auto-definizione e significato, in termini di comprensione generale e capacità di vedute.

Altre classificazioni sono state elaborate sulla base di categorie essenzialmente comportamentali quali le quattro categorie *fisiche, culturali, interpersonali e di status o prestigio* (Mcintosh, Goeldner e Ritchie, 1995) oppure quelle riconducibili a criteri psicografici (*allocentric e psychocentric*, Plog, 1977) che distinguono i turisti avventurosi da quelli dipendenti o non avventurosi, a cui, in sostanza si possono ricondurre anche altre classificazioni per gli aspetti sociologici (MacCannel, 1976, Smith, 1990), per gli aspetti di segmentazione rispondenti a logiche di marketing che distinguono i turisti in: *hooney mooner, package, destination repeater, resort repeater, destination and resort repeater, up-market, deal seeker* (Halloway e Robinson, 1995)<sup>19</sup>.

2) **Gli elementi geografici** sono rappresentati dalle regioni generatrici di viaggiatori, dalle regioni di destinazione (“destination”) dei flussi turistici e dalle regioni di transito. Le regioni generatrici di viaggiatori rappresentano il “mercato” delle “destination” che forniscono l’impulso allo stimolo e alla motivazione del viaggio. Cooper (2008) osserva che le destinazioni sono la ragion d’essere del turismo, il sistema su cui si hanno tutte le ricadute del turismo e dove si genera l’attrazione all’esperienza turistica fornendo l’energia all’intero sistema e creando la domanda di viaggio nelle regioni generatrici di domanda turistica. Per questo motivo tutte le innovazioni di prodotto e di processo si verificano a livello di destinazione, dove i nuovo prodotti e le esperienze vengono distribuiti facendo della destinazione il luogo “dove impattano le più rilevanti e drammatiche conseguenze del sistema” (Leiper, 1990, p.23). Franch (2009, p.27) definisce gli elementi di

<sup>19</sup> Cfr. sul punto, Della Corte V., Imprese e sistemi turistici, op. cit., p.11.

attrattiva di una destinazione e di generazione dei flussi turistici come i fattori “pull”: **attrazioni** (vedi anche il modello delle “6 A” in Della Corte, 2009, p.6 e p.9) ossia gli elementi naturali o artificiali che spingono un visitatore verso un luogo; quanto più un’attrazione è unica, specifica e inimitabile, “tanto più alta sarà la sua capacità di generare flussi di visitatori, divenendo un bene posizionale” e, pertanto, “la forza competitiva della destinazione è strettamente legata al grado d’imitabilità e di riproducibilità delle attrazioni turistiche di cui dispone” (ibidem), mentre l’intervento dell’uomo nella creazione di attrazioni artificiali (strutture, infrastrutture ed eventi) si rivolge nella direzione di “esaltare le attrazioni naturali disponibili” (ibidem)<sup>20</sup>; **accessibilità**, distinta nelle tre dimensioni dell’accessibilità geografica, intesa come possibilità di raggiungere la destinazione con mezzi di trasporto adeguati su percorsi accessibili<sup>21</sup>, accessibilità socio-politica, intesa come condizioni di tipo amministrativo previste per accedere alla località (visti, autorizzazioni, permessi di soggiorno) e di sicurezza per la libera circolazione e fruizione di un complesso di servizi di supporto (assistenza sanitaria, servizi sanitari e commerciali), e accessibilità economica (“affordability”) intesa come costo per raggiungere e soggiornare nella destinazione; **informazione, accoglienza e ricettività**, ossia le azioni che la destinazione svolge per facilitar l’accoglienza e le strutture che dispone per ospitarli<sup>22</sup> ; **immagine turistica**, ossia il grado di considerazione positiva che il mercato turistico ha del luogo e delle sue caratteristiche che si traduce in fattore di successo in quanto i turisti scelgono di visitare un luogo perché suscita in essi un intenso piacere, alimentato attraverso il sogno e l’immaginazione di una esperienza fuori dall’ordinario (Urry, 1995)<sup>23</sup>.

3) **Il settore turistico.** Il turismo, come osservano Della Corte e Sciarelli M. (2003) può essere definito come un sistema dove i vantaggi, in

<sup>20</sup> “Le attrazioni artificiali seppure molto efficaci in termini di richiamo turistico, possono essere imitate, replicate e realizzate ovunque. Quando perciò la forza attrattiva di una destinazione sia legata esclusivamente a esse, è in discussione la sua competitività nel tempo e nello spazio, data la ridotta difendibilità del vantaggio competitivo acquisito. In questo caso le destinazioni corrono il rischio di trasformarsi in *non luoghi* (Augé, 1993), ossia in realtà turistiche che, seppure situate in uno spazio, ne sono del tutto slegate e indipendenti, lasciando al territorio il semplice ruolo di ‘contenitore’ “. Cfr. M. Franch, Marketing delle destinazioni turistiche, McGraw-Hill, Milano 2009, p.28.

<sup>21</sup> “Dal punto di vista strategico, l’esigenza di raggiungibilità deve essere pesata tenendo conto sia della dimensione finanziaria, dati gli elevati costi delle infrastrutture e della loro gestione, sia dell’impatto ambientale e dei limiti di carico antropico che caratterizzano l’area o alcune sue parti” (M. Franch, ibidem, p.28).

<sup>22</sup> “La ricettività costituisce un elemento particolare della vacanza: essa è, nello stesso tempo, servizio di supporto e fattore di attrazione” (M. Franch, ibidem,)

<sup>23</sup> Cfr. Urry J, Lo sguardo del turista, SEAM, Roma 1995.

---

un'ottica RBV, vanno riferiti alle "destination" nella loro globalità, intese come capacità e competenze espresse dal sistema di offerta ("business") di combinare in vario modo il sistema di risorse presenti nella località da offrire come servizio nelle varie forme. Volendo utilizzare il modello di Grönroos (2010) si esprime tale concetto parlando di Valore Potenziale ("*Potential Value*") che si trasforma in valore concreto allorché la produzione proposta al mercato incontra la disponibilità all'acquisto da parte del consumatore in considerazione della sua percezione ("The *perceptual value dimension* is partly dependant of how the technical dimension is influenced by the supplier", Grönroos C. 2010)<sup>24</sup> dell'utilità e del grado di soddisfazione dei propri bisogni che tale produzione promette ("*Value in Use*"). Nel modello di Leiper il settore turistico è un complesso di imprese e di organizzazioni coinvolte nella produzione del prodotto turistico (Cooper et alii, 2008) che sono diversamente localizzate a seconda della loro funzione: ad esempio, le agenzie di viaggio e i Tour Operator (T.O.) in genere sono localizzati nelle regioni di generazione della domanda turistica, le attività di attrazione e di ospitalità sono localizzate nelle regioni di destinazione, e le attività di trasporto in genere sono largamente presenti nelle regioni di transito (Cooper et alii, 2008).

La comprensione del fenomeno turistico è fondamentale per la definizione e l'analisi delle forme di offerta. Tradizionalmente, secondo l'impostazione della Scuola Keynesiana, si ritiene che l'offerta sia sempre una risposta ad uno stimolo proveniente dal mercato sulla base di una percezione che l'imprenditore ha avuto. In sostanza "il produttore, *in base alla percezione che ha della domanda*, della situazione concorrenziale, delle proprie capacità e competenze, del potenziale della sua organizzazione [Faccipieri, 1989], progetta, realizza e offre un insieme di elementi e prestazioni che, combinati in modo coerente, costituiscono il suo prodotto" (Rispoli e Tamma, 1995, p.19.). In tale ottica prevale la dimensione del comportamento del turista in quanto il singolo produttore [ottica microeconomica] tenderà "da un lato, a rispondere in modo più aderente possibile alle esigenze della domanda dei clienti potenziali ed effettivi, dall'altro, a differenziarsi il più possibile dai prodotti offerti dalla concorrenza" (Rispoli e Tamma, ibidem) secondo uno schema tipicamente manageriale ed orientato al mercato che, nel nostro caso, è rappresentato da tutte quelle persone che

---

<sup>24</sup> Cfr. C. Grönroos, Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation, Journal of Service Management, vol. 21, n. 5, 2010.

---

effettuano una spesa per turismo. Pertanto, da un punto di vista concettuale, si può ritenere che il turismo è l'insieme di "attività di persone che viaggiano e risiedono in posti fuori dal loro abituale ambiente per non più di un anno consecutivo per piacere, affari altri scopi" (WTO e UNSTAT, 1994). Da questa concezione del turismo (*demand-side definition*) emergono, quindi, 5 elementi centrali per comprendere il fenomeno e spiegare le ragioni dell'offerta (Cooper et al., 2008):

- il turismo è movimento di persone da una regione di abituale dimora verso altre destinazioni in cui soggiornare; da questo punto di vista Peroni (2007) definisce il turismo come un *fenomeno essenzialmente spaziale in cui si realizza uno spostamento di consumi nello spazio*;
- nel turismo vi sono due elementi centrali: il viaggio e il soggiorno;
- il viaggio e il soggiorno si realizzano fuori dall'ambiente di abituale dimora e occupazioni, rivelandosi, quindi, come un fenomeno che reca possibilità di crescita alle attività presenti nelle destinazioni e possibilità di lavoro alle popolazioni ivi residenti;
- il movimento verso le destinazioni è temporaneo e di breve durata (non meno di 1 notte e non più di 1 anno);
- le destinazioni sono visitate per scopi diversi dal prendere residenza stabile o di impiego.

Dal lato dell'offerta (*supply-side definition*) emerge la vera natura del turismo come un prodotto diverso, frammentato, diffuso su molte attività e comprendente entrambi gli elementi di tangibilità ed intangibilità della produzione (Cooper et al, 2008, p.11). Come dal punto di vista della domanda, vi sono due approcci di base per esprimere una definizione di turismo dal lato dell'offerta: uno di tipo concettuale, o descrittivo, l'altro di tipo tecnico (*ibidem*). Dal punto di vista concettuale Leiper (1979, p.400) afferma che "l'attività turistica consiste in tutte quelle imprese, organizzazioni e facilitazioni che sono rivolte a servire specifici bisogni e desideri dei turisti". Per esprimere una definizione di tipo tecnico dal lato dell'offerta il maggiore problema, spiega Cooper (2008, p. 12) deriva dal fatto che vi è nel settore una congerie di imprese, da quelle che servono esclusivamente i turisti a quelle che servono anche la popolazione residente e gli altri mercati. Una possibile soluzione potrebbe derivare da un approccio di tipo contabile che prenda in considerazione il sistema TSA (Tourism Satellite Accounting). Questo, infatti, misura i beni e servizi acquistati dai visitatori per stimare la grandezza del settore economico del turismo (WTO, 2001):

- 1) fornisce informazioni sull'impatto economico del turismo, includendo i contributi al prodotto interno lordo (PIL), gli investimenti, le entrate fiscali, i consumi turistici e l'impatto sulla bilancia dei pagamenti;
- 2) fornisce informazioni sull'occupazione turistica;
- 3) consente al turismo di essere comparato con altri settori economici (Cooper et al, ibidem).

Della Corte (2009), in una prospettiva *overlapping*, evidenzia che le caratteristiche distintive del prodotto turistico nella funzione di “*service product*” sono le seguenti:

- 1) *l'intangibilità e la virtualità* che si riferiscono al fatto che la produzione turistica è costituita essenzialmente da servizi e quindi si tratta di produzione a carattere “immateriale” che impone un processo di scelta da parte del consumatore basato sulla virtualità ed un processo di fruizione essenzialmente contestuale alla sua erogazione;
- 2) *la variabilità e la non immagazzinabilità* che si riferiscono al fatto che si tratta di una produzione soggetta ai bruschi cambiamenti della domanda e che, trattandosi essenzialmente di servizi, non è immagazzinabile, configurandosi, quindi, per essa l'impossibilità di utilizzo della funzione delle scorte quale volano della produzione (Sciarelli, 2008) e di conseguenza il sorgere dell'effetto perdita per la mancata vendita (Aiello, 2000, Peroni, 2006, Della Corte 2000 e 2009);
- 3) *l'interazione*, che si riferisce alla necessità di realizzare il servizio con il concorso di più attori (Rispoli e Tamma, 1995, Della Corte 2000 e 2009, Franch 2010);
- 4) *La simultaneità dei processi di produzione e consumo*, che si riferisce al fatto che la produzione turistica è un fattore a consumo immediato coincidente con il momento della erogazione della stessa, rendendo difficile la valutazione preventiva dello standard qualitativo.

In una prospettiva globale il prodotto turistico presenta, oltre ai citati aspetti, anche la caratteristica dell'inseparabilità dal luogo (Rispoli e Tamma, 1995, Tamma 2003, Martini, 2005, Della Corte 2000 e 2009, Franch 2002 e 2010), configurandosi come **prodotto turistico complesso** quando l'offerta nasce dalla combinazione delle **risorse** (fisiche, culturali, artistiche) presenti in una località con le **competenze** (servizi specifici e servizi integrati) in grado di incontrare una domanda complessa alimentata da stimoli esterni ed interni che generano aspettative e percezioni. In tale prospettiva Della Corte (2009, p 6) giunge alla conclusione che “*se in una destinazione esistono delle risorse con un potenziale strategico, in gradi di essere convertite in fattori di attrattiva, allora anche l'offerta può*

*essere in grado di generare domanda*” dando risalto alla originaria formulazione della citata **Legge degli sbocchi** formulata da **J.B. Say**<sup>25</sup>. In questa prospettiva l’offerta turistica si configura come complesso di attività, da spontanee ad integrate, organizzate in una *vision* essenzialmente orientata al prodotto che deve rispondere a standard di elevata qualità. Osserva Franch (2010, p. 30) che i fattori **pull** presenti in un territorio sono “il risultato di un comportamento strategico assunto al suo interno per favorire lo sviluppo turistico”. Quindi, *“un territorio che voglia svilupparsi come destinazione turistica (deve) attivare un insieme di processi strategici attraverso i quali:*

- *Definire lo stock di risorse, prodotti, servizi e attrazioni da proporre come motivo del viaggio;*
- *Realizzare, dal punto di vista istituzionale e organizzativo, una strategia che consenta di assumere un ruolo attivo e propositivo all’interno del mercato turistico, senza essere passivamente “oggetto” di turismo;*
- *Promuovere le proprie offerte nelle regioni generatrici di flussi turistici più idonee, sotto il profilo geografico, comportamentale ed attitudinale, a divenire bacini di attrazione dei flussi”* (Franch, ibidem).

Della Corte (2009, p.19), nella stessa direzione, afferma che “questa complementarità delle funzioni d’uso dei servizi offerti genera la necessità di relazioni di partnership, di collaborazione, a livello commerciale e non, nell’elaborazione delle proposte. In tale scenario, un ruolo strategico è assunto dal tour operator ... che assembla le diverse componenti del prodotto secondo una logica integrata di offerta. Questa logica richiama il concetto di sistema e di collaborazione interimprenditoriale D’altra parte. La stessa *destination* è oggi intesa quale luogo-prodotto (Scaramazza, 1983) in grado di attirare autonomamente domanda”. Una destinazione turistica non è più, quindi, un processo spontaneo legato all’opportunità di organizzare l’offerta per soddisfare la presenza di una domanda (visione *demand-side*) ma si configura come un processo strategico-manageriale in grado di coordinare, con opportuni strumenti di **meta-management** (Rispoli e Tamma, 1995, Martini, 2005, Della Corte, 2000 e 2009, Franch, 2002 e 2010) le attività degli attori del sistema turistico locale.

<sup>25</sup> J.B. Say, *Traité d’économie politique*, 1803, Libro I, Cap. XV, pp. 141-142 : “*Un prodotto terminato offre da quell’istante uno sbocco ad altri prodotti per tutta la somma del suo valore. Difatti, quando l’ultimo produttore ha terminato un prodotto, il suo desiderio più grande è quello di venderlo, perché il valore di quel prodotto non resti morto nelle sue mani. Ma non è meno sollecito di liberarsi del denaro che la sua vendita gli procura, perché nemmeno il denaro resti morto. Ora non ci si può liberare del proprio denaro se non cercando di comperare un prodotto qualunque. Si vede dunque che il fatto solo della formulazione di un prodotto apre all’istante stesso uno sbocco ad altri prodotti*”.

Da queste considerazioni appare chiaro come il già non facile approccio di tipo manageriale all'analisi del singolo produttore turistico si enfatizza all'aumentare della complessità del prodotto turistico dovuto principalmente al fatto che agli elementi caratterizzanti di esso (già visti precedentemente: *variabilità della domanda, immaterialità, impossibilità di immagazzinare il prodotto turistico, con testualità dell'erogazione e consumo*) si aggiungono gli elementi della complessità sistemica rappresentati dal riferimento ad un contesto territoriale che vuole assurgere, esso stesso, a dimensione di prodotto turistico globale. La complessa prospettiva di analisi e di applicazione degli strumenti manageriali al caso della singola impresa turistica (ottica microeconomica e definizione dal lato della domanda) si evolve in una logica sistemica in cui le problematiche manageriali di gestione del prodotto globale e complesso trovano soddisfazione anche con un approccio dell'offerta in una prospettiva definita *overlapping*. Il dato essenziale che rileva a tal fine consiste nel fatto che, in un'ottica sistemica, se viene a mancare il comportamento manageriale delle imprese teso al confezionamento delle risorse in un prodotto finale o non esiste una *governance* del sistema non siamo in presenza di una offerta organizzata ma di un turismo fai da te (Rispoli e Tamma 1995, Martini, 2005, Franch 2002 e 2009, Della Corte 2000 e 2010). In sostanza, se la destination rappresenta un luogo in grado di attrarre autonomamente la domanda, ciò implica che vi sia una qualche forma organizzativa e strategica di tipo sistemico nel territorio (Della Corte, 2009, p.320).

Da queste premesse, i quesiti che ora si pongono sono i seguenti:

- 1) Quali sono le possibili forme di offerta ed, in specie, quelle che soddisfano i parametri di definizione del prodotto turistico complesso e globale?
- 2) In che modo una qualunque realtà geografica può diventare destinazione turistica, o meglio, come nasce una *destination*?
- 3) Quali relazioni esistono tra *destination* e sistema locale dell'offerta turistica?

Alla prima domanda si proverà a dare risposta in questo paragrafo, mentre le altre due troveranno trattazione nei paragrafi successivi.

Uno dei modelli di configurazione dell'offerta largamente accettato nella letteratura specialistica italiana è quello proposto da Rispoli e Tamma (1995).

Ciascun sistema di offerta, ("*a product-service-information mix defined by a given price*", Normann e Ramirez, 1991), può essere progettato per configurare in modo diverso il rapporto tra produttori e utilizzatori, sulla base di tre dimensioni rilevanti (Rispoli e Tamma, ibidem, p.24):

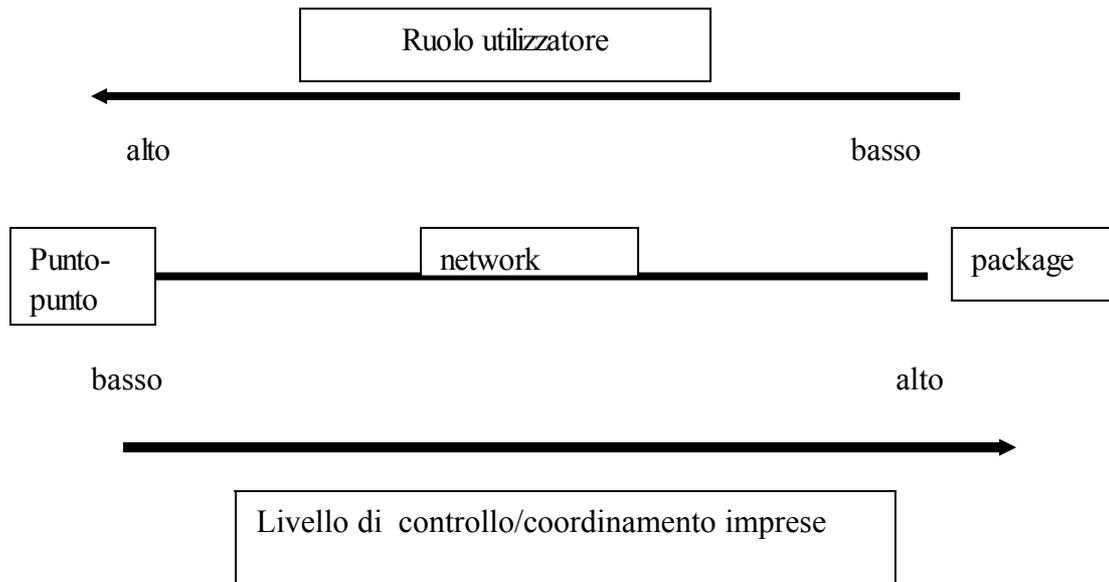
- 1) DEPTH (PROFONDITA'), grado di partecipazione dell'utilizzatore all'ideazione prodotto;
- 2) RANGE (AMPIEZZA), numero di alternative che l'offerta può supportare;
- 3) CHOICE (SCELTA), insieme delle opzioni offerte concretamente tra quelle potenziali, e che rappresentano le alternative tra le quali l'utilizzatore può effettuare una scelta. Sono le politiche di prodotto e di prezzo che determinano la gamma delle alternative che possono essere fruite in senso economico, fisico e qualitativo dall'utilizzatore.

In un'ottica manageriale gli autori (ibidem, p.24) affermano che il sistema di offerta può prevedere un ruolo più o meno attivo dell'utilizzatore nel comporre il prodotto turistico (*depth*) sia in una fase antecedente al viaggio sia in loco al momento della fruizione dei servizi. Inoltre la ricchezza dell'offerta dipende dalla numerosità di fattori di attrattiva e di alternative potenziali (*range*), che sono il corrispettivo della dotazione di risorse di una *destination* e delle **capacità** e **competenze** con cui vengono organizzate (Barney, 2003, Della Corte e Sciarelli M., 2003, Barney, Della Corte e Sciarelli M., 2006). Infine, proseguono gli autori (ibidem, p. 24), le politiche di prodotto e di prezzo seguite dal sistema di offerta influiscono ulteriormente sulla gamma di alternative che possono essere fruite adeguatamente, in senso fisico, economico, qualitativo, dall'utilizzatore (*choice*). Le configurazioni di offerta secondo questo modello sono tre:

- 1) relazioni “**punto-punto**”;
- 2) relazione tramite **package**;
- 3) relazioni tramite **network**.

In una ideale linea evolutiva si pongono agli estremi, da una parte, la configurazione “punto-punto”, a contraddistinguere quelle forme di offerta presenti in una *destination* che non rappresentano una forma sistemica, e, dall'altra, la configurazione “package”, a contraddistinguere una forma di offerta integrata. La configurazione “network” si pone in una fase intermedia tra gli estremi del “*continuum*” dell'ideale linea evolutiva in cui, partendo dalla configurazione “punto-punto” diminuisce progressivamente il ruolo attivo dell'utilizzatore e, corrispettivamente, aumenta il grado di controllo di governo del sistema delle imprese (ibidem, p.29).

Figura n.15 - Le forme di offerta



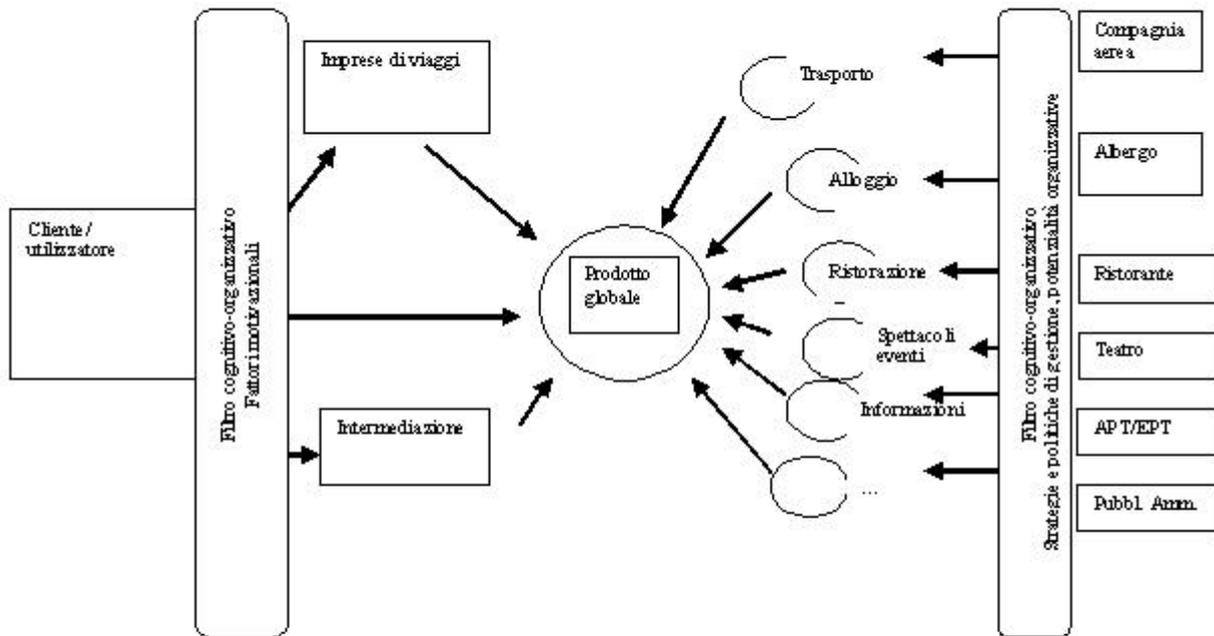
Fonte: ns elaborazione da Rispoli-Tamma, Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri, Giappichelli, Torino 1995, p.25.

Nella configurazione “punto-punto” il livello di partecipazione dell’utente al sistema di offerta è elevato in quanto il prodotto turistico complessivo viene assemblato attraverso una serie di singole relazioni con i vari attori dell’offerta da parte del consumatore, sulla base delle informazioni disponibili e delle proprie preferenze. L’aspetto rilevante che in tale configurazione viene sottolineato è rappresentato dalla presenza di due filtri cognitivi: il primo, afferente alla sfera cognitivo-comportamentale del consumatore, costituisce il quadro di orientamento delle scelte di consumo sulla base di un insieme di fattori quali le motivazioni, la cultura, le esperienze, le informazioni possedute e la capacità di percepire le alternative del mercato; l’altro, afferente alla sfera cognitivo-organizzativa del produttore, costituisce la *vision* che la singola impresa possiede dei bisogni turistici e delle modalità di soddisfazione degli stessi attraverso la propria proposta produttiva e orientamento strategico. In questa configurazione, comunque, il processo di allestimento del prodotto resta fuori dal

---

controllo del sistema dell'offerta, e la qualità e il relativo grado di soddisfacibilità dei bisogni turistici è "in mano" all'utilizzatore. Va da sé che la mancanza di capacità di esprimere una offerta integrata in questo tipo di *destination* comporta una irrilevante presenza nel mercato di quel sistema di offerta, palesandosi, per converso, una presenza di fattori di attrattiva slegati tra di loro difficilmente presentabili nel quadro di una forma di comunicazione e promozione efficace. Altro aspetto degno di nota di questa configurazione di offerta riguarda la mancanza di una progettualità comune che, come si è visto in precedenza con riferimento al framework "Prodotto-Progetto-Territorio", rappresenta uno degli elementi di fondo per la qualificazione di una qualunque forma di offerta con l'attributo di "sistemico". La mancanza di una progettualità comune, e quindi di una serie di relazioni sistemiche tra i diversi attori dell'offerta locale, costituisce una barriera all'innovazione di prodotto e di processo, rappresenta l'ostacolo allo scambio e alla circolazione delle informazioni e soprattutto comporta l'impossibilità di realizzare un sistema di controllo dell'offerta che è fondamentale per avviare un processo di autovalutazione qualitativa del sistema.

Figura n. 16 - La configurazione "punto-punto"

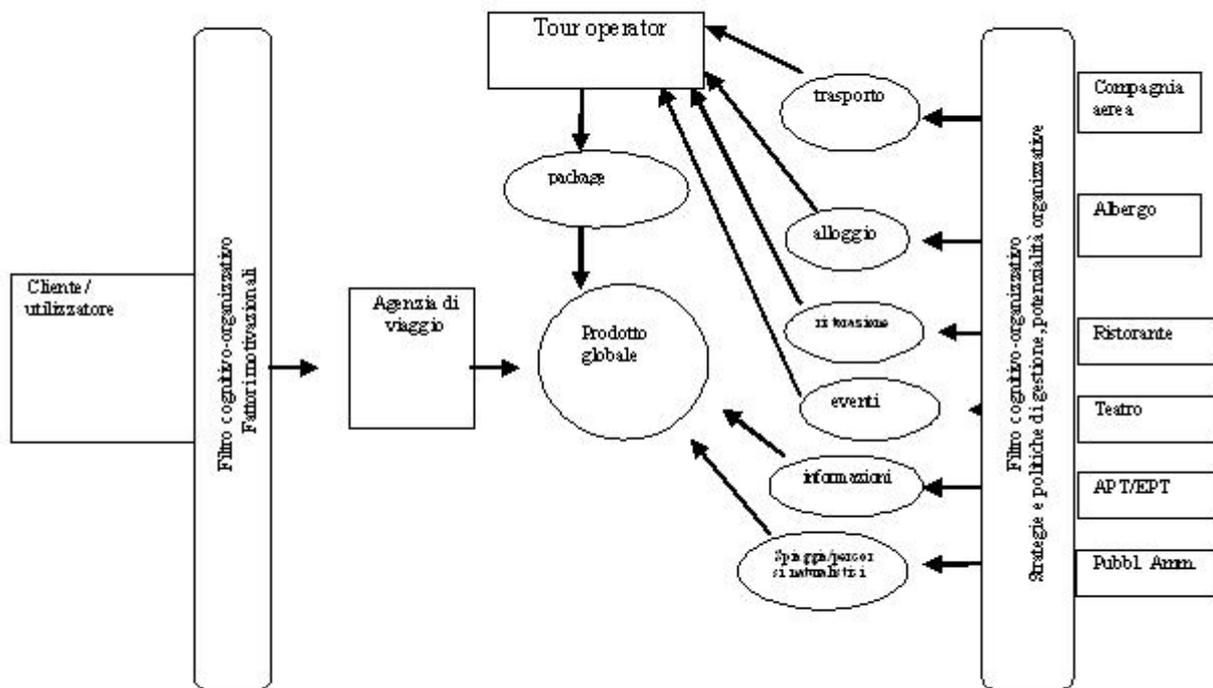


Fonte: elaborazione da Rispoli-Tamma, op. cit., p.26

Nella configurazione "package" la sfera di intervento dell'utilizzatore nella definizione o composizione del prodotto è insignificante mentre il grado di controllo e di coordinamento da parte del produttore è massimo. Tale controllo e coordinamento viene attuato in buona parte a livello preventivo e la possibilità di variare il comportamento da parte dell'utilizzatore è fortemente limitata. Nella configurazione "network" il grado di controllo e di coordinamento da parte dell'utilizzatore è inferiore rispetto alla configurazione "Package" ma comunque si posiziona a un livello superiore rispetto a quella "punto-punto" e pertanto, nell'ambito di uno schema di "continuum" tale configurazione occupa una posizione intermedia fra i due estremi. Inoltre, mentre nella configurazione "package" le variabili rappresentate dalla "varietà delle scelte" e dalla "partecipazione dell'utilizzatore" sono assai limitate, nella configurazione "network" la varietà delle alternative è significativamente più ampia perfino per la stessa tipologia di servizi, anche se rimane controllata, rispetto alla configurazione "package" e

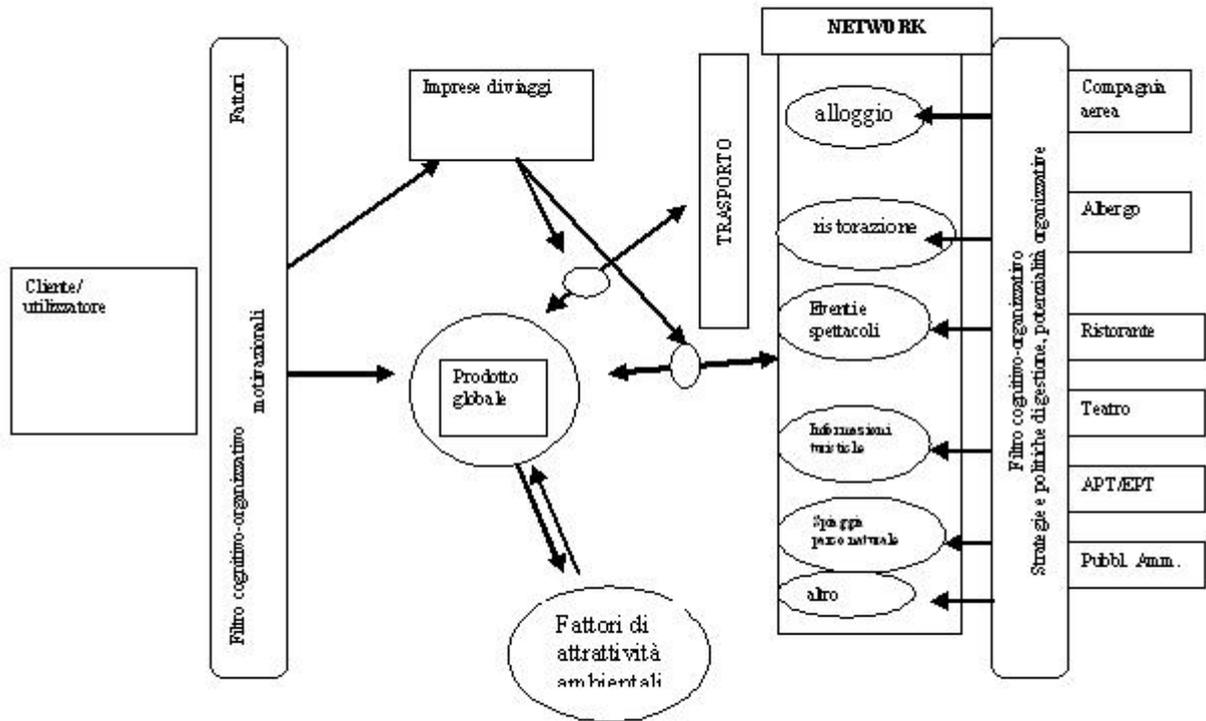
questo si spiega con il fatto che in quest'ultimo caso l'utilizzatore si trova di fronte ad un prodotto in buona parte confezionato in cui prevale la *vision* dell'offerta. In tale modello gli autori sostengono che la configurazione più auspicabile per il futuro sviluppo dei sistemi dell'offerta è quella "network" in quanto assorbe gli aspetti della cultura, del *know-how* e delle tecniche necessarie allo sviluppo delle forme di gestione complesse.

Figura n.17 - Configurazione di prodotto "package"



Fonte: elaborazione da Rispoli e Tamma, 1995, Della Corte 2009.

Figura n. 18- Configurazione di prodotto "network".



Fonte: elaborazione da Rispoli-Tamma, 1995, Della Corte, 2009

Dalla configurazione di prodotto "package" scaturisce una ulteriore configurazione, denominata "dynamic packaging" (Della Corte, 2009), che è emersa negli ultimi tempi soprattutto in connessione con la diffusione dello strumento del WEB e del suo utilizzo da parte del consumatore nella fase non solo di informazione ma anche e soprattutto di scelta operata sulla base della sua partecipazione attiva alla definizione del pacchetto che viene proposto in forma "modulabile" dal tour operator. Sulla base di una serie di opzioni. Il "dynamic packaging", in sostanza è un bundle di differenti servizi, combinati in termini di contenuti e relativi prezzi in tempo reale, per soddisfare in modo puntuale la diversità di atteggiamento della domanda espressa da consumatore o agente dettagliante (Della Corte, 2009)

---

Le configurazioni di prodotto “network” e “package” sembrano rispondere in modo più convincente allo schema di organizzazione dell’offerta, denominato “6 A”, originariamente proposto in Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill (1993) e successivamente elaborato da Della Corte (2009). In tale schema concettuale, gli elementi che compongono l’offerta di una destinazione, e che ne determinano il relativo vantaggio competitivo, sono i seguenti:

- 1) *Access*, che contraddistingue l’accessibilità al luogo di destinazione turistica e la mobilità al suo interno;
- 2) *Attractions*, che costituiscono i fattori di attrattiva locali nella specie di risorse culturali, artistiche, naturali o artificiali;
- 3) *Accommodation*, che rappresenta il sistema di ospitalità espresso dal complesso delle strutture ricettive, alberghiere ed extralberghiere, presenti nella località;
- 4) *Amenities*, costituite dal complesso di tutte le attività collegate direttamente con il fenomeno turistico, quali la ristorazione, le attività commerciali e artigianali, quelle di intrattenimento e spettacolo;
- 5) *Assemblage*, che è la tipica attività svolta dal Tour Operator consistente nella produzione del servizio complesso in cui sono presenti i vari elementi di una destinazione e che contraddistingue la configurazione di prodotto “package” ma è presente anche in quella “network”;
- 6) *Ancillary services*, che simboleggiano i servizi offerti dalle agenzie di viaggio *incoming* e le attività di supporto nella funzionalità del sistema (uffici locali di informazione turistica, servizi sanitari, etc) svolte dagli Enti Locali che esprimono il ruolo guida nella *governance* soprattutto delle destinazioni di tipo *community* di cui sarà discorso nel paragrafo seguente.

Lo studio dei flussi turistici di una destinazione si basa sulla analisi dei dati statistico-matematici. L’elaborazione degli indici di performance fornisce al Destination Manager la base informativa per individuare le caratteristiche del fenomeno e per poter elaborare strategie di sviluppo competitivo. Tra i principali dati e indici si ricordano:

- 1) dati relativi agli *arrivi* di turisti in una località; gli arrivi forniscono informazione sui movimenti in *entrata* e vengono rilevati nelle strutture ricettive;
- 2) dati relativi alle *presenze*; i turisti che pervengono in una località scelgono di soggiornarvi per un periodo determinato e lo studio della lunghezza del periodo fornisce interessanti spunti di analisi sui flussi turistici;

- 3) *indice di permanenza media*: fornisce informazioni di carattere generale; esso viene calcolato rapportando le presenze agli arrivi;
- 4) *numeri indice*: lo studio dei flussi nel tempo può essere facilitato dall'elaborazione del numero indice; esso si costruisce rapportando il dato dell'anno "n", ad esempio le presenze, al dato del primo anno della serie fatto pari a 100;
- 5) *tasso di turisticità*: a livello di destination esso fornisce una informazione relativa al carico turistico rapportando le presenze turistiche al numero dei residenti; si possono elaborare indici relativi a molteplici aspetti del fenomeno turistico quali i consumi (consumi dei turisti rapportati ai consumi totali di una destination), il carico ambientale sotto forma di degrado derivante dall'utilizzo di strutture ed infrastrutture più o meno intenso a causa della presenza di turisti o di produzione di rifiuti e inquinamento (Gismondi 2006);
- 6) *indice di utilizzazione delle strutture ricettive*: fornisce informazioni sul grado di riempimento delle strutture ricettive rapportando il numero delle presenze al numero dei letti disponibili; alcune varianti fanno riferimento al grado lordo e netto di occupazione rapportando tale parametro ai giorni di apertura della struttura ricettiva (annuale e stagionale);
- 7) indici di *performance economica e sui flussi* a livello d'impresa quali l'*average room rate*, o ricavo medio giornaliero per camera calcolato rapportando i ricavi totali giornalieri al numero delle camere vendute, e il *Revpar* (revenue per average room) che misura il ricavo medio per camera disponibile calcolato rapportando i ricavi totali giornalieri al numero delle camere disponibili, il tasso di disdette di prenotazioni, di no-show (il cliente non si presenta), show-up (maggiori arrivi rispetto a quelli prenotati).

### 3. La qualificazione del territorio in senso turistico: la *destination*.

Nei paragrafi precedenti si è già potuto vedere come il fenomeno del turismo e le attività da esso generate si combinano con il fattore territoriale dando luogo al processo di fruizione del servizio turistico caratterizzato essenzialmente dalla contestualità dell'erogazione e del consumo di un'entità in buona parte immateriale in un contesto geografico scelto dal consumatore e definito destinazione turistica. Se la chiarificazione del concetto di turismo e di prodotto turistico è risultata essenziale per spiegare in un certo senso le ragioni dell'offerta (perché nascono e si sviluppano le attività turistiche?), altrettanto significativa sembra l'opportunità di enucleare, tra le varie definizioni che sono state proposte nella letteratura specialistica, gli elementi caratteristici della destinazione turistica per arrivare alla spiegazione delle ragioni del management del sistema di offerta (prodotto complesso e globale). Le domande di fondo sono: cosa fa trasformare un territorio in una destinazione? Cosa spinge i turisti a partire dal luogo di abituale dimora per recarsi in una località che presenta caratteristiche naturali, ambientali e culturali completamente diverse dalla regione di partenza? Perché alcuni flussi turistici prediligono determinate destinazioni rispetto alle altre? Ad alcune di queste domande si è cercato di fornire risposta nei paragrafi precedenti. Alle domande sul perché nasce e come si sviluppa e si gestisce una *destination* si cercherà di fornire risposta nel prosieguo, consapevoli che, come afferma Pencarelli (2009), *“la stessa era dei servizi stia per essere sottoposta a importanti trasformazioni indotte dal sopraggiungere della cosiddetta economia delle esperienze (Pine e Gilmore). Le imprese dei servizi, per personalizzare l'offerta e per intercettare e soddisfare i segmenti più evoluti della domanda (...), stanno percorrendo sentieri di accrescimento del valore economico mediante la creazione di esperienze (ad esempio, un evento, un viaggio) o la proposta di trasformazioni (ad esempio un corso di formazione), ossia mediante l'offerta di soluzioni fortemente centrate sull'immaterialità e sulla conoscenza e che si traducono in sistemi di prodotto complessi, formati in prevalenza da componenti intangibili che rappresentano i maggiori vettori del valore per le imprese e per i clienti e che solo limitatamente poggiano su input fisici”*.

Il connubio tra cliente e produttore per generare valore è presente, in varia portata, in molti approcci. Secondo Franch (2010, p.23) *“la necessità di definire cosa sia una destinazione assume infatti rilevanza nel momento in cui la scelta del turista assume caratteri di **selezione competitiva** fra molteplici alternative, caratterizzate dalla **diversa capacità** di*

*rispondere a bisogni e motivazioni, dal costo comparato e dal livello di qualità dei servizi”.*

In tale affermazione è utile evidenziare due espressioni significative: la **selezione competitiva** e la **capacità** e competenza con cui l’offerta è in grado di soddisfare la domanda.

Prosegue Franch (ibidem): *“la destinazione è infatti un luogo obiettivo di viaggio, che il turista desidera visitare grazie alle attrazioni naturali o artificiali che essa offre. Per questo essa deve disporre di tutte le strutture e le infrastrutture necessarie al soggiorno (trasporto, alloggio, ristorazione, attività ricreative), ma anche di un’adeguata **capacità di richiamo emozionale** legato alla notorietà e alla sua immagine. **Questo significa che un luogo diviene destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti”.*** E’ evidente che, in tale prospettiva di analisi, le condizioni per la nascita di una destinazione turistica sono essenzialmente legate a due categorie di fattori: le **risorse** (naturali e artificiali) e le **competenze** organizzative della popolazione attiva che riescono a combinare tali risorse in una offerta adeguata. Ci si muove in una prospettiva Resource Based View. Tale contesto offre spunti di analisi anche nella prospettiva Mutual Value allorché nel processo di creazione del valore (potenziale) dell’offerta diviene fondamentale il ruolo del mercato (Valore in Uso) nella sua funzione di acquisizione della **consapevolezza** di una destinazione e della traduzione di essa in domanda turistica (Mutual Value). La condizione del successo di tale processo risiede, comunque, nella capacità di **comunicare** al mercato i servizi offerti dalla destinazione. In sostanza il tentativo di giungere ad una definizione esaustiva del concetto di destinazione, nella prospettiva offerta da Franch, muove essenzialmente in due direzioni: quella dell’offerta e quella della domanda. La prima si rinviene nella qualificazione degli elementi fondamentali (*“condicio sine qua non”*) che costituiscono la destinazione (le risorse e le competenze: *“amalgama di prodotti, servizi, e attrazioni variamente composto in uno spazio geografico”*, ibidem, p.24) e la sua offerta; la seconda deriva dalla necessità che il mercato sia in grado di identificare la destinazione tenendo in conto la tipologia di offerta espressa dal sistema, nella convinzione che *“le destinazioni sono definite dalla domanda attraverso meccanismi variabili nel tempo e nello spazio: una località diviene destinazione soltanto attraverso l’interazione con il mercato, quando diviene una meta che si posiziona all’interno delle preferenze dei turisti essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili fattori di attrattiva capaci di rispondere in modo convincente ed economicamente a specifiche motivazioni di viaggio”* (ibidem, p.24).

---

Casarin (1996, p.47) assimila il concetto di destinazione all'idea di prodotto globale i cui elementi costitutivi, nella prospettiva del turista-consumatore sono i seguenti:

- a) gli elementi di attrazione presenti nella destinazione e nelle regioni di transito;
- b) i servizi e le *facilities* presenti nella destinazione e nelle aree di transito;
- c) l'immagine della destinazione;
- d) l'informazione.

Nella visione di questo Autore l'offerta turistica espressa in una località rimane una offerta potenziale fino al momento in cui la domanda non interviene a valorizzarla concretamente in tutti gli aspetti; in sostanza si tratta di una prospettiva Mutual Value.

Tamma (2002) suggerisce un concetto di destinazione operato prevalentemente nell'ottica dell'offerta basato su tre elementi costitutivi:

- a) lo spazio geografico;
- b) presenza di un'offerta e di un mercato (segmenti);
- c) presenza di un aggregato di risorse, strutture, attività e attori che operano nell'offerta.

In tale prospettiva manageriale che considera il territorio come variabile dipendente si pone l'accento sulle capacità e competenze nell'organizzazione dell'offerta, e la destinazione diviene "un insieme di attori e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali"<sup>26</sup>.

Pencarelli (2003) e Sainaghi (2004) sostengono una definizione della destinazione sulla base di una impostazione distrettualistica. Pencarelli sottolinea l'aspetto delle buone pratiche trasferibili dal mondo manifatturiero a quello dei servizi secondo una tipica impostazione nella logica del distretto industriale, qualificando, in senso sistemico, il distretto turistico come un ambito territoriale dai confini labili ma sufficientemente distinguibili e condivisi da domanda e offerta, che "si caratterizza per uno o più fattori di attrattività percepiti come differenzianti dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato dagli attori distrettuali" (ibidem).

Sainaghi, in particolare, evidenzia che un distretto turistico è tale quando presenta un'elevata concentrazione di attrattive e servizi turistici, quando è esso stesso un sistema specializzato ed aperto, un produttore di servizi, un soggetto competitivo e presenta analogie con i distretti

---

<sup>26</sup> Tamma, M., Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in M.Franch (a cura di), Destination Management. Governare il turismo tra locale e globale, Torino, Giappichelli, 2002, p. 11-38.

industriali. In tale prospettiva, la *governance* del sistema rappresenta una necessità al fine di coordinare gli output e i comportamenti dei vari attori (soprattutto piccole e medie imprese) in un'ottica strategica di sviluppo e di competitività, con la previsione di sanzioni per i comportamenti devianti, ma essa, come l'Autore sottolinea, d'altra parte, è impraticabile con i meccanismi gerarchici tipici dell'impresa a causa della presenza di una molteplicità di *stakeholder* e di un numero elevato di piccole imprese indipendenti con diverse combinazioni prodotto/mercato.

Nella stessa direzione si muovono, sostanzialmente, si collocano le visioni, di impostazione distrettualistica, di Lazzaretti, Capone, Petrillo, Bonetti, Simoni, Maulet, Guia, Prats e Comas (2006). Secondo Lazzaretti, un distretto turistico è costituito da un insieme di risorse naturali, culturali, artistiche a cui si collega un gruppo di attori economici ed istituzioni specializzati nel senso turistico identificabile sulla base del modello dei sistemi locali del lavoro. Bonetti, Petrillo e Simoni osservano che un sistema turistico è caratterizzato dalla presenza di "relazioni e legami" tra tutte le risorse coinvolte con un livello di connessione reciproca più elevato rispetto ad altre risorse territoriali con differenti vocazioni economiche. I livelli di osservazione sono tre: il territorio inteso come riferimento geografico di risorse; il sistema turistico che consente la realizzazione dell'offerta per i vari segmenti operando sulle risorse disponibili; il prodotto turistico che rappresenta il punto di collegamento tra domanda e offerta.

Per Della Corte (2000 e 2009) la prospettiva di analisi della destinazione, definita *overlapping* deve tenere in conto sia la logica della domanda che quella dell'offerta. Sostiene l'Autrice che la destinazione "*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme*". La destinazione, secondo questa visione, assume una doppia connotazione: la prima sottintende un riferimento geografico ad un comprensorio caratterizzato dalla presenza di risorse e l'altra contiene un riferimento al prodotto come complesso delle attività realizzate per esprimere l'offerta.

Una diversa visione della destinazione viene offerta da chi tende a distinguere il concetto di offerta coordinata sul piano sistemico da quello di offerta sul piano geografico in cui non necessariamente sia presente un coordinamento per una finalità condivisa tra i vari attori. In tale prospettiva la destinazione turistica non verrebbe a coincidere con il concetto di offerta sistemica coordinata negli outputs dei vari attori e orientata strategicamente verso

determinati segmenti di mercato. In particolare Brunetti (2002, p.41) evidenzia che una destinazione è essenzialmente uno “spazio territoriale geograficamente definito, capace di esprimere uno o più prodotti turistici, grazie alla presenza di fattori di attrattiva naturali o artificiali, senza che vi sia necessariamente un collegamento ed un coordinamento tra gli attori che agiscono nel territorio, **essendo sufficiente che vi siano flussi di turisti diretti verso un certo territorio**”. In sostanza, la domanda turistica sarebbe in grado, autonomamente, di qualificare una località come destinazione turistica determinandone il valore effettivo dell’offerta, anche se questa non è coordinata o appare frammentata in una miriade di piccole attività. Sostanzialmente nella stessa direzione si esprime Martini (2005, p. 70) quando afferma che “una località diventa destinazione attraverso l’interazione con la domanda turistica, quando divenga una meta che si posiziona tra le preferenze dei turisti, essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili determinati fattori d’attrattiva”.

Per Ejarque (2003, p.7) è essenziale che in una località turistica siano presenti, oltre alle attrattive, anche un insieme di servizi in grado di soddisfare un complesso di necessità espresse dal turista che consentono, in via complementare ed indiretta, una soddisfacente fruizione del prodotto turistico, per cui “non è sufficiente avere solo servizi, così come non è sufficiente avere solo attrattive”. L’Autore sostiene che a differenza degli anni ottanta e novanta in cui era sufficiente l’esistenza di alcune risorse naturali, amenità o attrattive per far diventare meta turistica qualunque località, oggi non è più così per alcune ragioni:

- 1) il cliente dei servizi turistici richiede qualità totale e servizi rispondenti alla promessa dell’offerta oltre che al prezzo pagato;
- 2) la concorrenza fra le destinazioni, fra città e regioni è aumentata replicando sempre più decisamente le caratteristiche fondamentali della concorrenza dei mercati dei prodotti di massa;
- 3) la globalizzazione ha spinto in avanti la concorrenza tra destinazioni turistiche facendo assurgere il prodotto turistico di qualunque località al livello di prodotto internazionale.

In una visione essenzialmente manageriale, secondo Ejarque "il prodotto turistico ha caratteristiche tali per cui sia nella fase della produzione, sia nella fase della commercializzazione, si può e si deve operare secondo regole che sono proprie di tutti i prodotti di massa. Non ci sono differenze sostanziali fra il processo di vendita della Coca Cola e quello di una città" (ibidem). In sostanza, secondo l’Autore, quello che oggi caratterizza la destinazione rispetto alla risorsa turistica è la stessa differenza che passa tra una città d’arte come Roma e un’altra come Assisi o Torre Ciudad (Huesca, Spagna) dove si trova il santuario

dell'Opus Dei. Queste ultime non possono essere considerate destinazioni turistiche quanto meta di visite "guidate" o tappe di un tour: la gente vi passa poche ore e poi se ne va non trovando servizi a sufficienza tale da giustificare una permanenza più lunga. E' la stessa differenza che passa tra Disneyland e Gardaland: la prima con l'offerta di alberghi a tema, ristoranti e spettacoli per la sera riesce a trattenere i visitatori anche per più giorni. La seconda invece, priva degli stimoli analoghi al caso precedente, non offre appetibilità per permanenze superiori ad un giorno. In tale prospettiva, secondo la distinzione tra regioni di destinazione e regioni di transito (Cooper, 2008), solo le prime, a rigore, possono essere considerate "destinazioni turistiche" che beneficiano, rispetto alle seconde, di un processo manageriale di costruzione dell'offerta caratterizzato dalla prevalente e significativa presenza di eventi, in grado di soddisfare il turista non solo nella sua ricerca delle 4S (*sun, sea, sand and sex*) ma anche delle 3L (*landscape, leisure and learning*).

Per Buhalis (2000, p.97) il concetto di destinazione si è evoluto nel tempo passando da una concezione basata essenzialmente su di un riferimento geografico ad una concezione basata su un connotato di natura percettiva: infatti la destinazione viene interpretata soggettivamente dal turista, in base al proprio *background* culturale, allo scopo della visita, al livello di educazione e di esperienza. La definizione di destinazione secondo Buhalis (2000) è la seguente: "*una regione geografica definita, che viene percepita dai visitatori come una entità unica, con una struttura politica e legislativa che si occupa dell'attività di marketing e di pianificazione dell'area*". Per l'Autore il concetto di destinazione è basato sulla rilevanza del management della destinazione operato dalle strutture organizzative create *ad hoc* con il potere e le risorse necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati. Nel suo aspetto unitario, la destinazione è la risultante della combinazione (opportunitamente realizzata dalla *Destination Management Organization*) di tutti i prodotti e servizi utilizzati dal turista, assumendo, pertanto, la connotazione di *prodotto-marca*, con un riferimento geografico anche più esteso rispetto al concetto di singola località fino a poter coincidere con un intero comprensorio, ad esempio l' *Arge Alp*<sup>27</sup> (Pechlaner, Weiermair e Laesser, 2003). Secondo questo angolo visuale, una destinazione è caratterizzata da 6 elementi fondamentali: 1) i fattori di attrattiva; 2) l'accessibilità; 3) i servizi turistici; 4) la disponibilità di pacchetti turistici; 5) le attività proposte ai turisti; 6) i servizi ancillari, complementari ai servizi di base.

Altri studiosi hanno messo in luce l'influenza che alcuni attributi del concetto di destinazione possono esercitare sulla qualità e valore percepiti dal turista con riferimento

<sup>27</sup> L'*Arge Alp* è formata dalle Regioni, Cantoni e Land Baviera, Grigioni, Lombardia, Salisburgo, San Gallo, Alto Adige, Ticino, Tirolo, Trentino e Vorarlberg.

particolare alla concezione del turismo, già vista nei paragrafi precedenti, come “*complessa esperienza di consumo*” (Gunn, 1988, Peroni, 2008). Murphy, Pritchard e Smith (2000) concepiscono la destinazione secondo un modello concettuale di prodotto formato da due componenti essenziali: 1) l’infrastruttura dei servizi (ricettività, trasporti, ristorazione, servizi, attività commerciali, etc); 2) gli elementi ambientali. In tale modello emerge il ruolo fondamentale del prodotto turistico come esperienza di consumo in cui concorrono una serie complessa di servizi e prodotti che il turista consuma durante il suo soggiorno e che conduce alla produzione di un *output* esperienziale nella sfera emotiva del turista. Altri Autori evidenziano che nella concezione di destinazione come complesso di *input* esperienziale di consumo di beni e fruizione di servizi è presente una componente non trascurabile definita “*effetto ambiente*” che produce, di per sé, una vera e propria esperienza del turista (Kotler, Bowen e Makens, 1996, Russel e Pratt, 1980, citato in Murphy, Pritchard e Smith 2000, 44) grazie alla percezione degli *elementi fisici* della destinazione (paesaggio, flora, fauna, clima), dei *fattori sociali*, quali la cordialità dei residenti, le strutture familiari, le attività lavorative anche non strettamente collegate al turismo, l’architettura dell’urbanistica, l’efficienza nell’erogazione dei servizi pubblici, dei *fattori economici*, quali l’efficienza nei servizi finanziari al turista, la disponibilità di merci di vario tipo, e dei *fattori politico-culturali*, quali la storia, le tradizioni e le consuetudini locali, la stabilità politica, grado di democrazia ed apertura alle influenze estere, grado di sensibilità governativa nei confronti dei diritti umani.

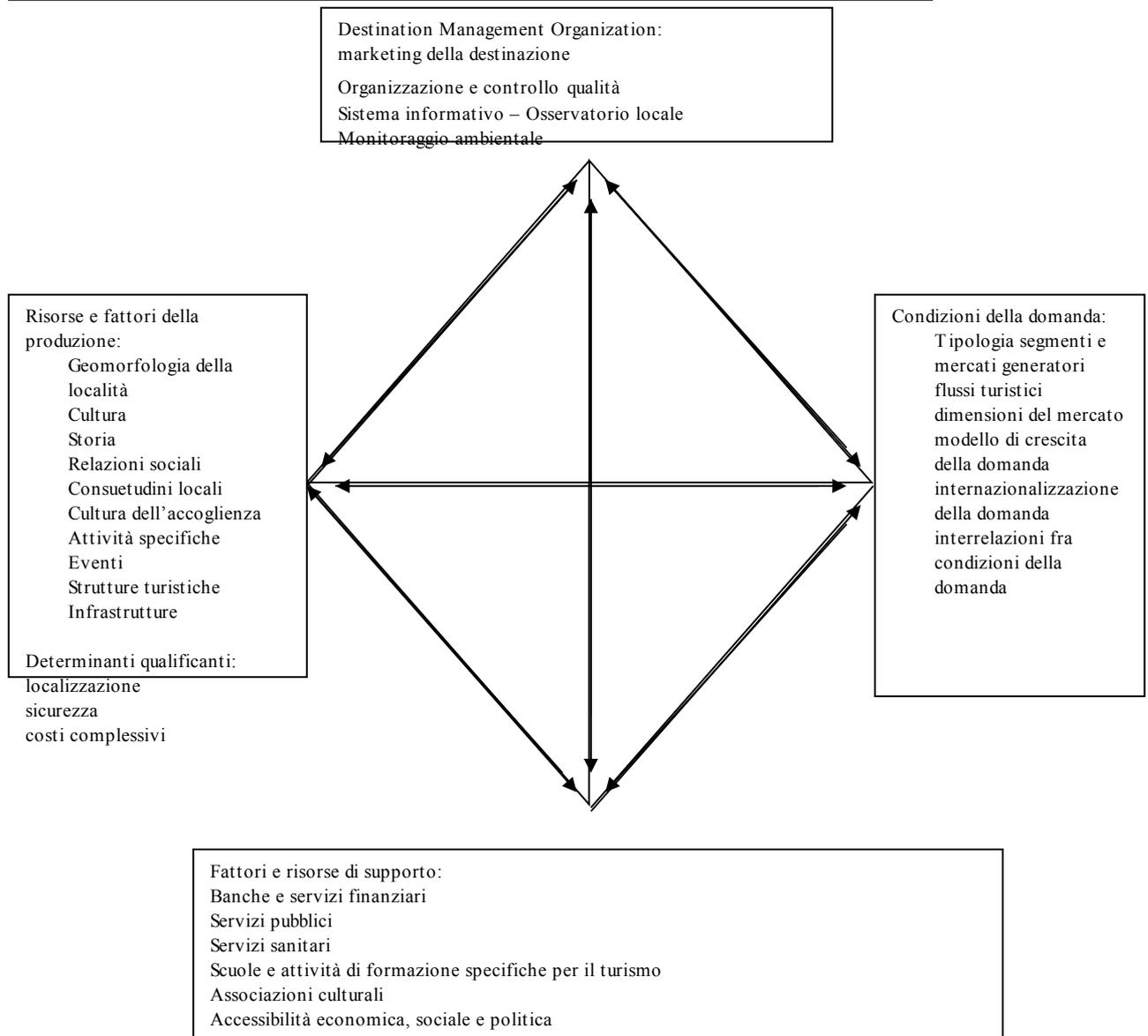
Una concezione di destinazione, infine, basata su elementi più strettamente manageriali è emersa in alcuni studi che hanno evidenziato come alcuni elementi della destinazione hanno una stretta somiglianza con alcune aree di *business* dell’impresa e come la destinazione stessa, intesa quale prodotto globale, sia essa stessa oggetto di strategie competitive nei confronti di altre *destination* non solo sul piano spaziale - competitività geografica - ma anche temporale - competitività stagionale-. Flagestad e Hope (2001), sulla base della definizione di destinazione fornita da Kaspar (1995) come “punto di cristallizzazione della domanda” ossia punto verso cui la domanda si orienta piuttosto che verso le singole imprese, evidenziano una somiglianza tra l’organizzazione dell’impresa in aree di business e la destinazione turistica e in base a questa osservazione deducono la possibilità che teorie e strumenti per la gestione strategica dell’impresa possano essere applicati anche alla gestione della destinazione. In base a tale visione, si sostiene che la struttura organizzativa di una *destination* presenta analogie con quella tipica di un’impresa: i produttori di servizi in una destinazione sono analoghi ai centri di profitto dell’impresa. La

---

destinazione soddisfa globalmente un complesso di bisogni espressi dai turisti durante la loro permanenza e pertanto si configura come un prodotto unitario con una propria posizione competitiva in concorrenza con altre destinazioni nel mercato turistico (Bieger, 2001, Weirmair, 2003, Laesser C., 2003). In particolare Laesser (2003) evidenzia che “*un significato un po' più consolidato di competitività indica la capacità di un **prodotto** o di una **destinazione turistica** di conseguire valore per i consumatori*”, ponendo su di un piano di ambivalenza il concetto di prodotto unitario e destinazione turistica. Kozak e Rimmington (1999) sostengono che i dati quantitativi e qualitativi espressi dagli arrivi o dai redditi generati in una destination possono formare una base per misurare e confrontare la competitività internazionale delle destinazioni turistiche ed in particolare gli aspetti qualitativi della destinazione rappresentati dagli elementi che sono stati maggiormente apprezzati (o meno) dai turisti sono la determinante dei risultati quantitativi. Kozak (2002) prosegue in tale prospettiva con l'applicazione di strumenti di *destination benchmarking* per il confronto delle performance, l'identificazione del differenziale e il cambiamento manageriale.

Nella stessa direzione dell'analisi competitiva si colloca il contributo alla definizione della destinazione da parte di Crouch e Ritchie (1999) con la proposta di un modello di competitività delle destinazioni elaborato sulla base del “diamante della competitività” di Porter, i cui elementi sono rappresentati da: a) le risorse e i fattori di attrattiva fondamentali; b) i fattori e le risorse di supporto; c) il Destination management; d) le determinanti qualificanti.

Figura n. 19 - Gli elementi della competitività della destination



Fonte: elaborazione personale da Crouch e Ritchie, 1999.

Le destinazioni possono essere variamente classificate. Buhalis (2000) ha distinto i seguenti tipi di destinazione secondo il criterio territoriale:

- 1) destinazioni urbane
- 2) destinazioni balneari
- 3) destinazioni alpine
- 4) destinazioni rurali
- 5) destinazioni in paesi autentici
- 6) destinazioni emergenti (in Asia, Sud America ed Africa)
- 7) Destinazioni esotiche esclusive.

Nella stessa direzione si colloca la classificazione tipologica proposta da Crouch e Ritchie (2003):

- 1) paesi
- 2) macroregioni, consistenti in più paesi, esempio, Africa
- 3) provincia o entità amministrativa
- 4) una città
- 5) una località unica con grande forza di attrazione (es: National Park).

Secondo il modello di offerta Brunetti (1999) ha descritto quattro tipi di destinazione:

- 1) destinazioni “settore”, in cui prevalgono relazioni causali e spontanee tra attori dell’offerta;
- 2) destinazioni “sistema di offerta”, in cui si manifestano attività relazionali più consapevoli, meno spontanee rispetto al settore, ma non molto strutturate);
- 3) destinazioni “rete e costellazione”, in cui le attività relazionali sono consapevoli e strutturate e conducono a forme di *governance* unitaria del sistema.

Per Martini (2005) e Tamma (1999) la destinazione può assumere tre diverse configurazioni:

- 1) frammentata, quando l’offerta è in buona parte spontanea e non vi è integrazione tra gli attori dell’offerta;
- 2) dipendente, quando dominano i ragioni della domanda espressa dal turismo organizzato e l’offerta cede quote significative di potere;
- 3) integrata, quando l’offerta si configura in forma sistemica con un buon grado di relazioni tra gli attori ed esprime una forma di *governance* unitaria.

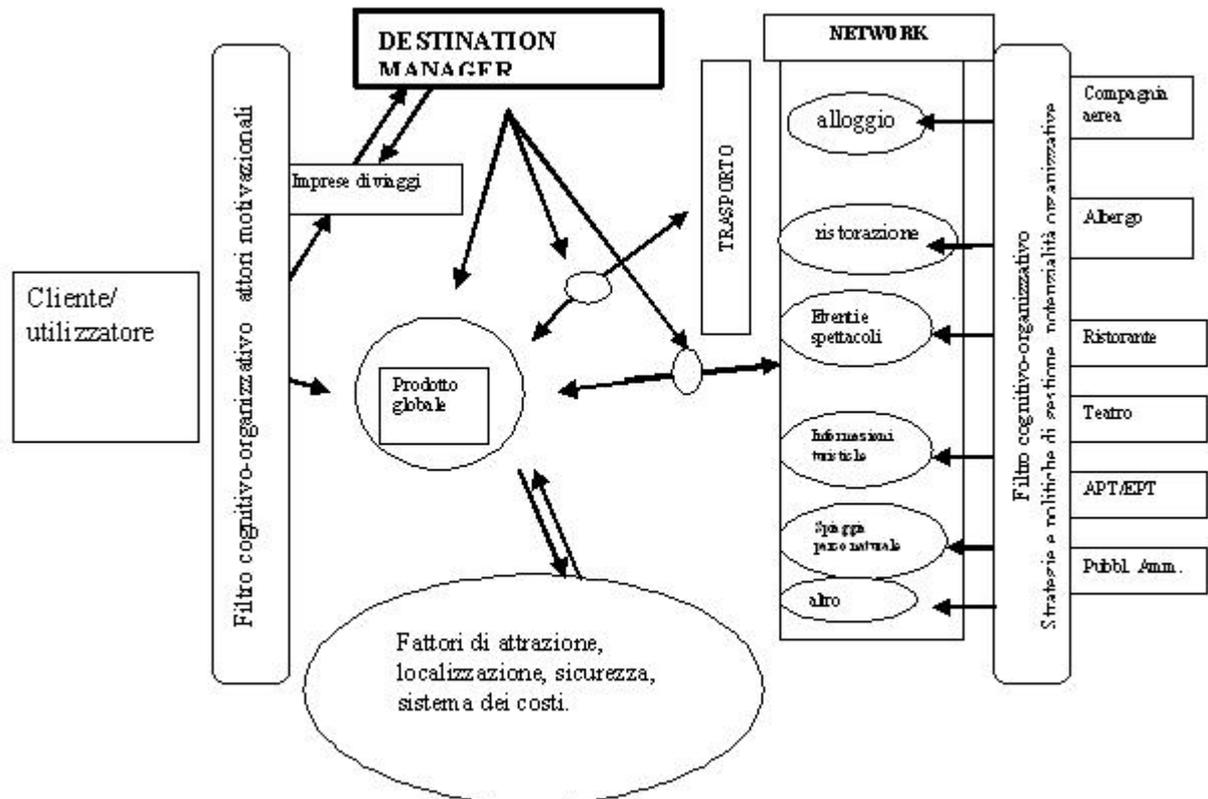
Pencarelli (2003), sulla base della nozione del distretto, distingue sostanzialmente le destinazioni in due tipi sulla base di variabili quali il livello di fiducia degli attori verso l’organizzazione del sistema, la disponibilità alla collaborazione e cooperazione privato-privato nonché pubblico-privato, la presenza o meno di un soggetto *pivot* in grado di svolgere la funzione di *governance* del sistema: il **distretto causale**, e il **distretto in senso stretto**.

Nel primo tipo sono presenti forme spontanee di offerta, un modesto livello di fiducia degli operatori nel sistema e incapacità di esprimere forme di collaborazione consapevoli e una forma di *governance* unitaria dell'offerta; nel secondo sono presenti un elevato livello di fiducia nel sistema, consapevolezza dell'agire organizzato e collaborazione tra gli attori che sfociano nella comparsa del *metamanagement* ossia di un soggetto che abbia "*la capacità di gestire efficacemente le interdipendenze e di progettare strategicamente l'offerta, in funzione della mutevolezza dei mercati e del quadro competitivo*" (Martini, 2005, p12). Nell'ambito di questa visione del distretto, possono distinguersi i *distretti rete* e i *distretti costellazione* sulla base di diverse strutture relazionali (Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007). Nel primo emerge consapevolezza tra gli attori che sono "*fortemente coscienti di realizzare un prodotto unitario, la cui competitività dipende dalla capacità dei soggetti distrettuali di agire collettivamente guidati da obiettivi comuni e condivisi*" (Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007). In tale schema il collegamento tra gli operatori del sistema di offerta non è più spontaneo o causale ma è consapevolmente organizzato in un'offerta unitaria strategicamente orientata, ma non compare una figura istituzionale di soggetto *leader* in quanto questo ruolo viene ricoperto, in forma implicita, a volte da uno a volte da un altro tra gli attori dell'offerta locale sulla base di uno schema collaborativo in cui prevale il principio della parità dei partecipanti e della condivisione degli obiettivi (concertazione). La rete è tuttavia uno schema di difficile configurazione proprio a causa della difficoltà di realizzare concretamente tale schema collaborativi.

Nella *costellazione* sono presenti in buona parte tutti gli elementi costitutivi della rete (forme collaborative, fiducia reciproca, consapevolezza dell'agire organizzato) ma compare asimmetria gerarchica tra gli attori del sistema, in quanto emerge un soggetto che assume la funzione *pivot* del sistema e che svolge la funzione di governo strategico dell'offerta. Ad esempio, i *resort* e i villaggi-vacanze sono dei distretti turistici artificiali organizzati nello schema della costellazione in quanto il territorio in cui essi sono localizzati non è più autonomo nelle scelte di *governance* che dipendono, in definitiva, dal soggetto che ha progettato e realizzato il distretto nella logica *top-down* (Bellagamba, Brunetti, Pencarelli, Vigolo, 2007). Relazioni, collaborazione, consapevolezza dell'agire organizzato, relazionabilità tra gli attori sono elementi comunque presenti nel sistema, ma vengono gestiti dal management con forme di marketing interno (vedi figura n.19 diamante della destinazione turistica). Dal punto di vista concettuale tale forma di destinazione è vicina agli schemi, proposti da Rispoli-Tamma (1995), di *network* e *package* esposti nelle pagine precedenti a

cui si rinvia. Schematicamente un distretto artificiale (costellazione), elaborato sulla base delle impostazioni fornite da vari Autori (Rispoli e Tamma, 1995, Pencarelli 2003, Franch 2002 e 2010, Della Corte, 2009, Crouch e Ritchie, 1999) potrebbe essere il seguente:

Figura n.20 - Configurazione di destinazione costellazione.



Fonte: elaborazione personale da Rispoli-Tamma, 1995, Pencarelli, 2003.

Secondo l'impostazione dei *sistemi vitali* di Golinelli (2000) i vari contesti esterni ai sistemi vitali delle imprese turistiche, delineati secondo le tipologie di distretto turistico, possono essere considerati "sovrasistemi" rilevanti e influenti per il fatto che detengono e vincolano risorse critiche per la sopravvivenza delle imprese turistiche. In particolare si configurano tre tipologie di distretto-sistema:

- 1) sistema embrionale corrispondente al distretto causale, vicino alla logica di un'offerta frammentata (punto-punto, cfr, Rispoli-Tamma, 1995);

- 2) sistemi in via di compimento, corrispondente allo schema “network” in cui i percorsi di formazione del sistema seguono sia la logica *bottom-up*, quando gli attori, acquistata consapevolezza dei vantaggi competitivi acquisibili con una forma di offerta unitaria, esprimono pur temporanee forme di *governance*, sia la logica *top-down*, quando, come nel caso della costellazione, uno degli attori del sistema (impresa, ente pubblico, privato o misto) assume stabilmente il ruolo di Destination Manager;
- 3) sistema vitale, corrispondete al concetto di distretto in senso stretto, allorché il sistema presenta una struttura operativa integrata, con una immagine e una identità d’insieme che generano valore nel mercato.

Martini (2005) e Franch (2010), sulla scorta dei contributi di Murphy (1985), Bieger (1996 e 1998), Flagestad e Hope (2001) distinguono le destinazioni in due grandi categorie:

- 1) **destinazioni di tipo corporate**
- 2) **destinazioni di tipo community.**

Secondo Martini (2002, p.90), “le *destinazioni di tipo corporate* sono luoghi nei quali l’offerta turistica è progettata, gestita e promossa sul mercato con una logica tipicamente processuale e orientata al marketing da parte di una società di gestione, la quale possiede direttamente o controlla attraverso accordi contrattuali i fattori di attrattiva che la destinazione è in grado di esprimere sul mercato”. Esempio di destinazione di tipo corporate sono: i parchi divertimento (Mirabilandia, Gardaland, Disneyland, Zoomarine), i villaggi turistici, destinazioni che dipendono dalle scelte dei Tour Operator, i resort multi-servizi, stazioni sciistiche di terza generazione. Questo tipo di destinazioni presenta caratteristiche tipiche dell’organizzazione d’impresa nella forma di *holding* (ibidem, p.91:

- 1) *esistenza di unità di controllo e di comando*, derivanti dal fatto che queste destinazioni sono sotto il controllo diretto di società che gestiscono l’erogazione dei servizi turistici secondo un modello organizzativo di tipo gerarchico. Questa caratteristica consente alla destinazione il conseguimento di obiettivi in termini di unitarietà e incisività dell’offerta, creazione di un *Immagine Value*, possibilità di creare e gestire un osservatorio dell’offerta per alimentare il *database* dei flussi e dei comportamenti turistici, gestire strategicamente l’offerta in funzioni degli orientamenti del mercato e della concorrenza internazionale, gestire l’innovazione del prodotto;
- 2) *le diverse attività offerte si configurano come “business unit”*, gestite con gli strumenti della pianificazione strategica e finanziaria per generare valore a livello

---

aggregato attraverso una molteplicità di fonti di ricavo (*Revenue Management*), con politiche di prezzo differenziate e strategie aggressive dell'offerta di alcuni servizi;

- 3) *Realizzazione di strategie commerciali e di marketing che sono finalizzate alla fidelizzazione ad un brand più che alla località*, prevedendo la realizzazione di pacchetti *all inclusive* di facile collocazione sul mercato grazie all'intermediazione di Tour Operator e alla possibilità di gestire una offerta di più destinazioni in stagioni diverse. Emerge, in tale prospettiva, la caratteristica della dipendenza della destinazione dalle scelte strategiche operate dalla società di gestione in funzione delle proprie esigenze di *business*;
- 4) *La scelta della localizzazione delle attività è frutto di precise strategie di marketing sulla base di analisi del "locational factors"* (Pearce, 1989, cap.5; Franch, 2010, p.46: *clima, condizioni fisiche per l'installazione del sito turistico, attrazioni naturali ed artificiali disponibili, accessibilità naturale, economica e sociale, strutture di supporto disponibili, norme sull'utilizzo del territorio, politiche governative*), di conseguenza il luogo geografico della destinazione rappresenta un mero contenitore di attività ed attrattive in buona parte artificiali create ad hoc dalla società di gestione che le coordina con quelle naturali, e le ricadute economiche del fenomeno turistico sulla popolazione residente sono molto limitate. Osserva Franch (p.46) che *"frequentemente il modello corporate, inducendo uno sviluppo territoriale di tipo esogeno, si contraddistingue per la limitatezza delle ricadute del fenomeno turistico sugli attori locali e sulla popolazione residente"*, considerando che i risultati economici positivi delle attività realizzate vanno a beneficio degli investitori, vi è scarso o insignificante indotto sul sistema economico locale in quanto la maggior parte dei servizi sono offerti all'interno del pacchetto, il personale più qualificato è alle dipendenze delle società proprietarie e proviene dai rispettivi paesi di origine, al termine del *playback period* non sempre le società sono interessate al rinnovo delle strutture.

Le **destinazioni di tipo community** sono *"luoghi che, nel loro insieme, e attraverso l'interazione dell'attività di molteplici attori locali, si propongono sul mercato turistico attraverso uno specifico brand"* (Franch, 2010, p.47). Le caratteristiche principali sono essenzialmente le seguenti (Martini, 2005, p.93, Franch, 2010, p.47):

- 1) *è il territorio nel suo insieme (la valle alpina, il Paese, la città, la riviera) a proporsi sul mercato turistico. Offrendo un sistema di attrazioni naturali e artificiali che consentono la pratica di tipologie definite di vacanza;*
- 2) *le risorse e le attività sono diffuse , ovvero sono possedute da unità imprenditoriali indipendenti, spesso a prevalenza locale. Ogni unità imprenditoriale persegue finalità specifiche, in termini di generazione di reddito e di politiche degli investimenti;*
- 3) *l'ente pubblico territoriale ha un ruolo decisivo nell'attività turistica, in quanto controlla le risorse paesaggistiche e i beni pubblici, e può sostenere l'offerta attraverso il finanziamento di attività e/o lo svolgimento di funzioni dirette, istituendo allo scopo strutture specifiche.*

A differenza delle destinazioni di tipo *corporate*, la gestione delle destinazioni di tipo *community* non può rientrare nello schema dell'impresa *multi-unit* a causa di un complesso di cause di implicazione di vario ordine. Innanzitutto a causa della presenza di un numero di portatori di interessi (*stakeholders*: attori dell'offerta turistica di base e complementare, popolazione residente, enti locali pubblici e privati, associazioni di categoria e ambientaliste) di gran lunga superiore rispetto al caso della destinazione di tipo *corporate* non è possibile configurare meccanismi di gestione che consentano di realizzare unità di comando e di controllo con relativa semplicità, per cui “parlare di management delle destinazioni *community* significa individuare i meccanismi che consentono di assumere decisioni strategiche e operative che rendano coerente l'offerta di una molteplicità variegata di operatori, portatori di specifici interessi e obiettivi” (Martini, 2002, p.95, Franch, 2010, p.47).

In secondo luogo, secondo una prospettiva consolidata (Fumagalli 1987, Leiper 1990, Cooper et al. 1998 e 2008, Ejarque 2003, Peroni 2007, Della Corte 2009, Franch 2010), il turismo è un fenomeno spaziale di consumo in un luogo diverso rispetto a quello dell'abituale dimora ed è essenzialmente una esperienza globalmente vissuta dal turista, con una forte interazione tra il turista ed il territorio che egli ha scelto per vivere quell'esperienza. La configurazione dell'offerta è, quindi, di tipo sistemico, nell'ottica “network” (Rispoli e Tamma 1995), del distretto turistico causale (Pencarelli, 2003) o del sistema vitale in via di compimento (Golinelli G.M., 2000), caratterizzata da elementi di notevole complessità e di difficile governabilità secondo i tipici strumenti del management d'impresa, ma non impossibile come molti Autori sostengono (Murphy, 1985 e 2004, Bieger 1996, Pechlaner, Weiermair e Laesser 2003, Della Corte 2000 e 2009, Ejarque, 2003, Martini 2002 e 2010, Franch 2002 e 2010).

In terzo luogo emerge la problematica del ruolo dell'ente pubblico (o privato) territoriale che deve assumere la funzione di soggetto *pivot* dell'offerta turistica locale e del suo sviluppo e coordinamento secondo precise strategie manageriali e questo aspetto è molto più complesso rispetto agli schemi di gestione di una destinazione *corporate*.

---

#### **4. La difficile governance del sistema di offerta di tipo community tra sostenibilità e competitività.**

Il turismo è un fenomeno economico che presenta elementi di complessità dovuti a tre motivi fondamentali:

- 1) imprevedibilità della domanda
- 2) rigidità dell'offerta
- 3) immaterialità dell'offerta e quindi impossibilità di utilizzare lo strumento del magazzino per conservare i servizi invenduti.

In effetti solo in tempi recenti si è sviluppata una letteratura specialistica che ha affrontato in modo scientifico il tema della gestione e dello sviluppo dell'offerta turistica considerando il turismo un preciso settore economico, con una sua logica e una sua organizzazione in filiera, che da più parti è stato ritenuto assimilabile ai settori tradizionali del commercio e dell'industria quanto a logiche di funzionamento ai fini dell'applicabilità delle medesime tecniche manageriali, senza nascondere la necessità di adattare tecniche e strumenti alle caratteristiche strutturali del settore turistico. Tutto sommato, la crescita dell'economia turistica si deve in buona parte al ruolo svolto dai grandi attori del sistema che riescono a gestire l'offerta nelle destinazioni più diverse del globo in modo flessibile rispetto alle esigenze della domanda e secondo caratteristiche di gestione di tipo *corporate* che consentono coordinamento, efficacia ed efficienza dei servizi integrati. Ma si è potuto osservare che, nonostante tutto, anche, e soprattutto, le destinazioni di tipo *corporate* hanno sofferto negli ultimi anni le conseguenze delle pesanti ricadute sul turismo dovute ai fenomeni naturali (*tsunami*), al terrorismo (vedi i casi di Sharm El Sheik, Madrid, Londra, Firenze, Irlanda del Nord, etc) e ai problemi di sicurezza sociale quale, ad esempio, quello dell'emergenza rifiuti (*Garbage Emergency*) in Campania. In effetti il turismo non è mai stato un settore economico che ha permesso una serena applicazione delle tecniche manageriali sperimentate con successo nei settori tradizionali dell'industria e del commercio e pertanto appaiono senza fondamento quegli scritti che mirano ad evidenziare l'insorgenza di non ben specificate problematiche manageriali legate ai fenomeni citati che, in effetti, sono connaturati, al fenomeno turistico stesso<sup>28</sup>. Alle classiche domande di fondo sulla natura del turismo e sulle cause e modalità di nascita e sviluppo delle destinazioni si aggiungono ora le

---

<sup>28</sup> Cfr: Rossi Carla, Crisis management and destination marketing: the missing link, 2008, paper presentato a ESCP-EAP.

---

seguenti: la specializzazione in senso turistico di un territorio è un concetto rilevante dal punto di vista economico e sociale? Quali sono le modalità di gestione di una destinazione *community*? Qual è l'impatto delle crisi sul fenomeno turistico? Quali misure possono essere più utili per mitigare i rischi delle crisi nel settore turistico?

In primo luogo occorre osservare che nella moderna società globalizzata l'informazione, e i relativi attributi di tempestività, qualità, quantità, pertinenza, riveste il ruolo di risorsa critica sia per la domanda che per l'offerta<sup>29</sup>. Nel caso *Garbage Emergency* in Campania la tempestività e la pertinenza delle informazioni fornite dalla stampa internazionale hanno messo a nudo problemi di incoerenza e di veridicità sia delle attività di promozione ed informazione erogate dagli organi istituzionali sia problematiche di grande debolezza sistemica dell'offerta turistica. Il richiamo all'implementazione di una strategia di *security information* per mitigare gli effetti delle crisi nel breve termine (perdita dei clienti) e nel lungo termine (reputazione della destinazione) è legato alle esigenze di parte di pochi attori dell'offerta e non delle esigenze di sviluppo armonico dell'intero sistema ed è la negazione dei principi di approccio sistemico sostenibile affermato e largamente condiviso nella principale letteratura specialistica (Murphy 1985, Leiper, 1990, Rispoli e Tamma 1995, Bieger 1996, Casarin 1996, Peroni 1998 e 2008, Della Corte 2000 e 2009, Martini 2002, Pencarelli 2003, Franch 2002 e 2010, Pechlaner-Weiermair-Laesser 2003, Cooper et.al, 2008, Ejarque 2003, Buhalis 2000). E' comunque arduo tentare di collegare le cadute nelle presenze turistiche in una destinazione (esempio: Napoli) con la causa dell'emergenza rifiuti o con quella dell'insicurezza sociale dovuta alle ondate di criminalità. Si può osservare, infatti, che il fenomeno può essere inquadrato nell'ambito della perdita di competitività generale del sistema turistico italiano come testimoniano le statistiche dell'UNWTO:

---

<sup>29</sup> Vedasi il dibattito aperto in occasione della legiferazione sulle intercettazioni in Italia.

Tabella n. 5 – Arrivi turistici internazionali.

International Tourist Arrivals by Country of Destination														
Series	International Tourist Arrivals (1000)						Market share in the region (%)			Change (%)		Average annual growth (%)		
	1990	1995	2000	2003	2004	2005*	1990	2000	2005*	04/03	05*/04	90-00	00-05*	
<b>Europe</b>	<b>265,647</b>	<b>315,009</b>	<b>395,894</b>	<b>407,113</b>	<b>424,449</b>	<b>441,528</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>4.3</b>	<b>4.0</b>	<b>4.1</b>	<b>2.2</b>	
<b>Southern/Mediter. Eu.</b>	<b>93,907</b>	<b>102,720</b>	<b>140,756</b>	<b>146,766</b>	<b>149,488</b>	<b>158,043</b>	<b>35.4</b>	<b>35.6</b>	<b>35.8</b>	<b>1.9</b>	<b>5.7</b>	<b>4.1</b>	<b>2.3</b>	
Albania	THS	30	40	32	41	42	46	0.0	0.0	0.0	2.4	9.5	0.6	7.5
Andorra	TF	..	..	2,949	3,138	2,791	2,418	..	..	..	-11.0	-13.4	..	-3.9
Bosnia & Herzg	TCE	..	..	171	165	190	213	..	..	..	15.0	11.8	..	4.5
Croatia	TCE	..	1,485	5,831	7,409	7,912	8,467	..	1.5	1.9	6.8	7.0	..	7.7
Cyprus	TF	1,561	2,100	2,886	2,303	2,349	2,470	0.6	0.7	0.6	2.0	5.2	5.6	-1.7
F.Yug.Rp.Macedonia	TCE	..	147	224	158	165	197	..	0.1	0.0	4.8	19.3	..	-2.5
Greece	TF	8,873	10,130	13,096	13,969	13,313	14,276	3.3	3.3	3.2	-4.7	7.2	4.0	1.7
Israel	TF	1,063	2,215	2,417	1,063	1,506	1,903	0.4	0.6	0.4	41.6	26.4	8.6	-4.7
Italy	TF	26,679	31,052	41,181	39,604	37,071	36,513	10.0	10.4	8.3	-6.4	-1.5	4.4	-2.4
Malta	TF	872	1,116	1,216	1,118	1,156	1,171	0.3	0.3	0.3	3.4	1.3	3.4	-0.8
Portugal	TF	8,020	9,511	12,097	11,707	11,617	..	3.0	3.1	..	-0.8	..	..	4.2
San Marino	THS	45	28	43	41	42	..	0.0	0.0	..	2.4	..	..	-0.5
Serbia & Montenegro	TCE	..	228	239	481	580	725	..	0.1	0.2	20.6	25.0	..	24.8
Slovenia	TC	..	732	1,090	1,373	1,499	1,555	..	0.3	0.4	9.2	3.7	..	7.4
Spain	TF	34,085	34,920	47,898	50,854	52,430	55,577	12.8	12.1	12.6	3.1	6.0	3.5	3.0
Turkey	TF	4,799	7,083	9,586	13,341	16,826	20,273	1.8	2.4	4.6	26.1	20.5	7.2	16.2
Yugoslav SFR	TF	7,880	..	..	..	..	..	3.0	..	..	..	..	..	..

Fonte: UNWTO, Tourism Market Trends, 2006 Edition, Annex.

Si può osservare come, nel periodo considerato (1990-2005) l'Italia è l'unico fra i paesi del Mediterraneo ad evidenziare delle cadute negli arrivi dell'ordine del 6,4% nel 2004 rispetto all'anno precedente, e dell'1,5% nell'anno successivo, con una caduta media annuale nelle presenze del 2,4% nell'intero periodo 2000-2005. La varietà delle destinazioni italiane ha fatto sì che tale trend si sia manifestato pienamente, parzialmente o addirittura essere annullato per effetto di un ampio "range" di cause, che vanno dal cambiamento nelle preferenze dei turisti (destinazione *mare* in Croazia piuttosto che in Campania o Calabria) alle capacità di innovazione manageriale dimostrata in alcune destination (esempio: quelle del Veneto). Nel caso Napoli, al fenomeno globale della perdita di competitività strutturale del sistema turistico si sono sovrapposti altri fattori che hanno inciso negativamente (effetto aggravante) sui risultati economici: l'ondata di criminalità e l'emergenza rifiuti<sup>30</sup>. Ci sarebbe da chiedersi: da sole le ultime due cause avrebbero potuto determinare gli stessi effetti in presenza di una buona salute del sistema? Qual è il fattore critico che rende possibile la

<sup>30</sup> Contra, Rossi C., 2008, che riferisce le cause della caduta delle presenze turistiche al sistema dei media che hanno diffuso, seppur con notizie veritiere e democratiche, le informazioni sulla situazioni di crisi sociale in Campania dovuta all'emergenza rifiuti, evidenziando anche un effetto *spillover* della crisi sulle altre destination campane completamente immuni dall'effetto della crisi, e riporta il brano di un'intervista ad un titolare di agenzia di viaggio: "E' necessario rovesciare il sistema dei media, la nostra vera rovina. Vi è perseveranza nei media rispetto ai nostri problemi. Le informazioni, anche se democratiche e veritiere, non dovrebbero ingigantire le notizie. Inoltre, vi è un'immagine terribile della città, e si finisce per demotivare la popolazione locale "(titolare di un'agenzia di viaggi Napoli).

realizzazione di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo in alcune destinazioni (esempio: Arge Alp) rispetto alle altre nonostante il sistema turistico nazionale presenti delle perdite di competitività? Ed, in particolare, a quali fattori strutturali può essere imputata tale perdita di competitività?

Molti studi su casi di sistemi turistici italiani (Liguori, Nigro, Trunfio, Golinelli, Barile 2007, Della Lucia, Franch, Martini 2007, Bellagamba, Silvestrelli 2007, Piras, Savastano, Sciarelli M. 2007, Micera, Savastano, Della Corte 2007, Cerquetti, Forlani, Montella, Pencarelli 2007, Rossi, Matarazzo, Migliaccio 2007, Moretti, Grollo, Rispoli, Tamma 2007, Cobelli, Rossato, Simeoni, Vigolo, Ugolini, Baccarini, Brunetti 2007) hanno evidenziato che, ad eccezione del caso Dolomiti e, in misura minore, Garda, i vari sistemi presentano debolezze strutturali sul piano della competitività riconducibili essenzialmente ai rapporti ed alle forme di collaborazione interaziendale e al rapporto pubblico-privato (Della Corte, Migliaccio, Sciarelli M., 2007). In effetti, nel quadro paradigmatico strutturato nei 7 fattori critici di successo di un sistema turistico locale (Vocazione d'area, Presenza di imprenditorialità diffusa e vivace, Relazioni a diversi livelli, Presenza di un Organo di Governance, Visione strategica d'insieme e condivisione da parte degli *stakeholders*, Grado di efficacia ed efficienza dell'organizzazione turistica locale, Programmazione di eventi specifici per l'area) la debolezza delle relazioni impresa-impresa, impresa-comunità locale e impresa-istituzioni, oltre all'assenza di una efficace ed efficiente azione di governance appaiono essere i punti critici a cui riferire la perdita di competitività dei vari sistemi locali. Le domande da porsi sono le seguenti: le relazioni, a diversi livelli, sono specificamente causa-fonte di vantaggio competitivo? E se ciò è vero, quali fattori possono incidere sulla formazione e rafforzamento delle relazioni al fine del conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo? Può, da sola, la formula della network governance essere fonte di vantaggio competitivo? Quali sono le maggiori difficoltà che si incontrano nelle scelte di governance in presenza di un sistema che non mostra livelli elevati di relazioni ai vari livelli e di soddisfazione ottimale degli interessi dei vari *stakeholders* ?

In letteratura specialistica (Rispoli e Tamma 1995, Martini 2005, Della Corte 2009, Franch 2010) è stata evidenziata l'opportunità di perseguire una modalità "network" di gestione dell'offerta turistica. Tale forma di offerta consente alle destinazioni di proporre sul mercato turistico prodotti evoluti, ossia "prodotti che hanno alle spalle un'offerta sistemica alla quale partecipano più attori, privati e pubblici, e nella quale siano presenti modalità collaborative interaziendali che configurano un sistema complesso di tipo adattivo" (Rispoli,

2001, p.7, citato da Franch 2010). Il network consente di valorizzare le interdipendenze tra i diversi attori e *stakeholder* e di ottimizzare le possibilità di scelta da parte del turista per costruire una vacanza selezionando servizi e attrazioni presenti nella destinazione ed adeguatamente posti in rilievo con un'efficace azione di informazione. Ma alla base di questa formula di gestione dell'offerta turistica locale assume forte rilevanza la necessità di una logica collaborativa fra gli attori impegnati nell'offerta con l'ente pubblico nel ruolo di *facilitator* delle relazioni interaziendali (Martini 2005, Franch 2010). Sulla base di queste premesse una destinazione di tipo *community* può assumere la configurazione specifica di **Sistema Locale dell'Offerta Turistica (SLOT)** (Franch 2010, p.49), in cui il ruolo dell'Ente Locale (pubblico) è rilevante ai fini della facilitazione del coordinamento di risorse, attori e progettualità per il conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Tale ruolo di soggetto *pivot* viene richiamato più volte in letteratura a causa delle caratteristiche stesse del sistema turistico come sistema complesso e trasversale con la presenza di risorse non riproducibili (Costa, Manente, Furlan 2001, p. 12, Franch 2010, p.49). In tale prospettiva all'intervento pubblico sono attribuite le seguenti funzioni (Martini 2005, Cooper et al. 2008, Franch 2010):

- 1) sostenere un'industria tipicamente frammentata, con molti agenti che, perseguendo i propri obiettivi, non sempre condividono l'interesse collettivo;
- 2) massimizzare i benefici netti per la comunità locale, per garantire una distribuzione equa dei costi e dei benefici derivanti dallo svolgimento delle attività turistiche;
- 3) monitorare con strumenti forme organizzative idonee gli impatti del turismo su ambiente, territorio e società;
- 4) regolamentare lo svolgimento delle attività nel territorio al fine di salvaguardare l'ambiente ed il paesaggio dallo sfruttamento incondizionato;
- 5) correggere imperfezioni e possibili fallimenti del mercato dovuti al sistema di informazione turistica, alle esternalità connesse all'utilizzo del territorio e alla presenza di concentrazioni della forma di offerta che limitano lo svolgimento della logica network.

Quindi, all'ente pubblico compete, oltre alla funzione istituzionale di interventi per la realizzazione delle strutture ed infrastrutture che si configurino come beni pubblici ad utilità diffusa, il compito specifico di coordinamento degli attori e di intervento nel sistema delle relazioni a causa della limitata fiducia nelle forme di cooperazione verticale (accordi di filiera) e orizzontale (consorzi, club di prodotto, associazioni), individuando la formula di

governance più adatta a trasformare le destinazioni *community* in sistemi locali di offerta turistica con una propria competitività sul mercato (Franch 2010, p. 50). La realizzazione di una forma di coordinamento fra attori, risorse e progetti è la premessa per addivenire alla configurazione di un sistema locale dell'offerta turistica come configurazione particolare della destinazione *community*. In presenza di elementi di complessità del mercato e di elevata competitività internazionale, la logica di coordinamento spontaneo vicina alla configurazione "punto-punto" non può essere ritenuta adeguata. D'altra parte, neanche la configurazione dell'offerta di tipo "corporate", che consente una migliore integrazione ed efficienza dei servizi grazie a meccanismi di elevato controllo sugli operatori, è praticabile a causa del fatto che la proprietà ed il controllo delle risorse sono distribuiti e diffusi variamente tra gli attori, pubblici e privati, singoli e collettivi, presenti nel sistema locale. In effetti le limitazioni nelle *performance* osservate nei vari sistemi turistici locali italiani, ad eccezione dell'area dolomitica, si riferiscono in buona parte alla difficoltà di realizzare una forma di coordinamento efficace ed efficiente tra gli attori del sistema da parte dell'ente pubblico locale e l'impossibilità di esprimere una forma di *governance* effettiva a causa dell'elevata complessità del processo decisionale presentata dalla configurazione "network". Ma comunque c'è da domandarsi come mai nell'area dolomitica, come nell'intera *Arge Alp*, tutto sommato questa logica sembra offrire risultati apprezzabili soprattutto sul versante della capacità di coordinamento degli attori e dell'efficacia dell'azione di *governance*. Al riguardo i fattori che rendono complesso (ed impraticabile) il processo decisionale nella *governance* di una destinazione di tipo *community* sono stati individuati nei seguenti punti (Ritchie, 1993):

- 1) la visione strategica d'insieme di una destinazione deve derivare dalla composizione delle visioni strategiche di numerosi attori indipendenti;
- 2) i diversi attori del sistema contribuiscono in vari modi alla generazione del valore complessivo del sistema; in un sistema a basso livello di integrazione e di coordinamento dell'offerta le esternalità positive producibili dal sistema stesso sulle singole performance aziendali sono limitate, e ciò spinge i singoli attori sulla strada di una limitazione della fiducia nella logica sistemica;
- 3) la definizione di una strategia sistemica di una destinazione turistica implica l'assunzione di decisioni i cui effetti sono relativi ad un arco temporale più lungo rispetto a quello tipico dell'impresa, e ciò non consente la disponibilità dei singoli attori all'attesa di lungo termine dei risultati prospettati dalla logica sistemica.

---

Il bisogno di integrazione dei diversi attori del sistema e la necessità di coordinamento delle azioni nell'alveo di un processo strategico e decisionale coerente, efficiente ed efficace in relazione agli obiettivi di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici offerti in un sistema ha condotto alla nascita di una specifica disciplina alla quale è stato dato il nome di **Destination Management**. L'azione del Destination Management esplica la sua piena rilevanza nel caso delle Destinazioni di tipo "community", mentre nel caso delle destinazioni di tipo "corporate" essa è intrinseca alla stessa logica di impresa che si esprime tipicamente con la presenza di un soggetto imprenditoriale che assume un rischio in relazione ad un progetto d'impresa nel quale sono state investite delle risorse e che esprime azioni di controllo e di gestione strategica in regime di efficienza e di efficacia rivolte al conseguimento di un vantaggio competitivo sostenibile, di obiettivi reddituali soddisfacenti, della salvaguardia dell'investimento nella prospettiva di uno sviluppo dimensionale sostenibile e rispondente agli interessi delle varie categorie di *stakeholder*. Secondo Franch (2010, p.60) "la portata innovativa del Destination Management nell'ambito dei processi di formulazione dell'offerta è invece nelle destinazioni di tipo *community*. In esse la nozione di gestione strategica dell'offerta deve essere applicata a contesti territoriali dove operano molteplicità di attori indipendenti che controllano le risorse e i servizi turistici, mentre la distribuzione del valore e della ricchezza generata dal turismo coinvolge direttamente le popolazioni locali e ha numerose ricadute di natura sociale, culturale e ambientale". Azioni e strumenti del Destination Management rispondono, in sostanza, alle esigenze di coordinamento e di integrazione di attori e risorse al fine del conseguimento di una posizione di vantaggio competitivo duraturo e sostenibile del sistema e soprattutto rispondono all'esigenza di attivazione di un processo decisionale di tipo strategico del territorio (Tamma 2000) soprattutto nei casi in cui l'offerta sia caratterizzata da frammentazione delle attività, spontaneismo delle iniziative imprenditoriali e scarsa attitudine alla cooperazione (Martini 2005, Della Corte 2009, Franch 2010).

## **5. L'organizzazione per la gestione delle destinazioni turistiche (Destination Management Organization – DMO).**

La nascita e lo sviluppo delle *destination* di tipo community ha seguito, in genere, nella fase iniziale di sviluppo del fenomeno turistico un percorso spontaneo. Il flusso turistico si è attivato al di fuori di una strategia di pianificazione. Il processo di scoperta delle località che presentavano delle attrattive di tipo naturalistico è avvenuto gradualmente per cause svariate. Motivi culturali hanno condotto intellettuali europei nelle principali città d'arte nel corso del 1800 generando una progressiva scoperta e diffusione mediante scritti di località dotate di grande attrattiva paesaggistica. In questa fase la **rarietà e irriproducibilità** delle risorse naturali come fonte di attrattiva rappresentavano la causa della generazione dei primi flussi turistici alimentati da ceti sociali benestanti. Dopo la scoperta delle città d'arte (Napoli, Venezia, Firenze, Roma, Torino) nascono in fase successiva mete turistiche quali la Costiera Amalfitana e Sorrentina, Taormina in Sicilia, la Versilia in Toscana e le località alpine situate sul massiccio del Monte Bianco e delle Dolomiti. Lo sviluppo dell'offerta è stato in questi casi una risposta ad una domanda che si era formata autonomamente in tali località e le professioni turistiche sono nate come forma spontanea di integrazione del reddito principale da parte dei residenti (Franch 2010, p.37), in genere attività di pesca nelle località marine e allevamento ed attività del bosco nelle località montane. Tali forme accessorie di reddito si sono trasformate gradualmente in attività più stabili riconvertendo le occupazioni tradizionali in quelle dell'alloggio e della ristorazione. Il caso alpino è emblematico nella rappresentazione dello sviluppo spontaneo delle varie località turistiche (Camanni 2002, Dumer 1996, Motti 2004).

In tempi successivi, dopo la fine della seconda guerra mondiale, grazie alla crescita economica, le nuove mete turistiche nascono e si sviluppano secondo un processo intenzionale e pianificato sul modello delle località termali. Il turismo alpino con la pratica dello sci nordico e da discesa rappresenta un chiaro esempio di sviluppo intenzionale e pianificato delle località di montagna con investimenti nella creazione di strutture ricettive ad alta quota, impianti di risalita e sviluppo di professioni nuove quali il maestro di sci.

Pertanto ad una fase iniziale del turismo caratterizzata dallo sviluppo spontaneo delle località incentrato sulla presenza di risorse naturali di straordinaria bellezza seguono fasi di nascita e sviluppo di nuove località turistiche caratterizzate da più bassi livelli di attrattività

---

dal punto di vista naturalistico in cui si sono realizzate attrattività artificiali con un approccio pianificato allo sviluppo in base a precise scelte strategiche di competitività sul piano internazionale (esempio: Dubai).

Il crescente peso degli investimenti nelle attività turistiche secondo tale processo intenzionale di sviluppo richiede la generazione di significativi, stabili e duraturi risultati sul piano economico. In sostanza, le aspettative economiche derivanti dalle attività turistiche non sono più relegate nella dimensione dell'occasionalità dello svolgimento delle stesse. Anche le località nate secondo un processo di formazione spontanea della domanda necessitano di interventi di ordine manageriale per competere sul piano internazionale rinnovando l'offerta, riorganizzandola e proponendola al mercato in un'ottica strategica e secondo una prospettiva tipica del ciclo di vita della *destination* giunto alla fase della maturazione o del declino (Franch 2010, Buhalis 2000). La necessità del Destination Management risponde, oltre alle esigenze di competitività, anche a quelle di sostenibilità dell'offerta sul piano economico, sociale ed ambientale (vedi paragrafo precedente), come la letteratura specialistica sul D.M. (Bieger 2000, Pechlaner, Weiermair 2003, Martini 2005, Della Corte 2009, Franch 2010) ha messo in luce. In una destinazione di tipo community le finalità di una Destination Management Organization (D.M.O.) consistono in:

- coordinamento ed integrazione dell'offerta
- riduzione dei comportamenti opportunistici da parte dei singoli attori (Martini 2005)
- potenziamento dell'offerta anche mediante miglioramento delle capacità professionali
- gestione dell'offerta in una prospettiva di strategie competitive
- gestione del marketing territoriale
- gestione del Destination Management System e dei servizi connessi.

L'azione di D.M. acquista notevole significato nei contesti caratterizzati da frammentazione dell'offerta e dalla presenza diffusa di piccole imprese a carattere familiare. Uno dei problemi di fondo riguarda proprio la capacità di coinvolgimento di tali attori dell'offerta locale nelle strutture di D.M.O. che, di regola, richiedono investimenti di risorse finanziarie da parte dei partecipanti per il mantenimento della struttura e per la gestione del marketing territoriale. Inoltre è necessario individuare le modalità per ridurre le esternalità positive dell'azione di D.M. che sono causa di comportamenti opportunistici da parte degli operatori che sfuggono alla logica del coordinamento. Bieger (2000) propone un modello di D.M.O. basato sulla

“*holding di destinazione*”, cioè una struttura basata sulla forma di società di capitali che abbia la proprietà dei beni pubblici da gestire nella prospettiva del D.M. (infrastrutture, attrazioni artificiali, impianti, etc) e del marchio territoriale. Gli Autori che propendono per un’ottica manageriale dello sviluppo delle destination di tipo community, come si è visto nei paragrafi precedenti, sottolineano la necessità della D.M.O. come condizione per coordinare ed integrare l’offerta. Le ricerche condotte sul campo (PRIN 2007) hanno messo in luce la difficoltà di realizzare tale prospettiva a causa della resistenza da parte degli attori locali, in genere piccole e medie imprese, a limitare la propria sfera di autonomia decisionale in cambio di una prospettiva, di lungo termine, di assicurazione di risultati di stabilità e di riduzione del rischio delle attività economica. La creazione di una D.M.O. si configura, quindi, come una scelta di sviluppo di tipo TOP-DOWN, cioè come intervento pubblico nella governance di una destinazione di tipo community (Martini 2005, Franch 2010). In tale prospettiva si distinguono tre tipi di organizzazione turistica:

- 1) AZIENDE SPECIALI, cioè imprese a capitale pubblico preposte alla gestione ed erogazione dei servizi;
- 2) ENTI PUBBLICI, cioè organismi di diritto pubblico con specifiche finalità di intervento nel campo turistico;
- 3) SOCIETA’ MISTE, cioè organismi di diritto privato secondo la forma delle cooperative o delle società di capitali in cui partecipano soggetti privati (operatori turistici) e soggetti pubblici (Ente Locale, Comunità Montana, Provincia).

Quando in una *destination* la classe imprenditoriale si mostra vivace ed intraprendente come nel caso dell’area dolomitica (Della Corte 2009) la formazione della struttura di D.M.O. può seguire una direttrice BOTTOM-UP. In tale contesto si rilevano, infatti, dei vantaggi iniziali rappresentati dalle caratteristiche dell’economia del Distretto (identità territoriale, senso di appartenenza, formazione di competenze per via endogena, apprendimento tacito, stratificazione di conoscenze e consuetudini) che facilitano un approccio alla condivisione delle scelte strategiche e delle finalità oltre che al coordinamento della gestione. Le configurazioni possibili delle D.M.O. di diritto privato sono:

- 1) CONSORZI, cioè organizzazioni di imprenditori nella forma della cooperazione o di altra forma societaria;
- 2) ASSOCIAZIONI, secondo le forme degli enti non profit previste dall’ordinamento giuridico e dalle leggi speciali (L. 460/97) specializzate nella promozione turistica territoriale;

---

3) SOCIETA' DI SVILUPPO partecipate dalla CCIAA.

In un contesto TOP-DOWN le problematiche da sciogliere per giungere alla creazione di una D.M.O. sono:

- 1) la riduzione delle esternalità positive per evitare i comportamenti opportunistici;
- 2) la formazione di uno spirito di collaborazione e di condivisione delle scelte;
- 3) l'assicurazione del diritto di proprietà dell'investimento da parte degli attori.

Per sostenere le azioni di governance in condizioni di incertezza (Barney, Lee 1998), in presenza di una formazione di conoscenze generata per via endogena (apprendimento tacito, specializzazione nella logica del distretto), non è più necessario preoccuparsi dei comportamenti opportunistici in quanto tutte le conoscenze ed abilità si sono esplicitate e consolidate. In tali contesti può essere opportuno un approccio aperto all'apprendimento esogeno (competitività sul piano internazionale), cioè più orientato ad intercettare segnali di cambiamento del mercato con l'adozione di forme di governance meno gerarchiche basate su formule organizzative secondo "mandato agenziale" (Franch 2010 p. 89), privilegiando la logica contrattuale nella prospettiva delle alleanze strategiche e delle Joint Venture piuttosto che sulla strategia dell'integrazione verticale. La soluzione dell'agenzia territoriale presenta i vantaggi della leggerezza burocratica (si evitano strutture societarie e problematiche di gestione dei rapporti tra i vari stakeholder), della flessibilità organizzative proprie dell'impresa, della capacità di attrazione dell'interesse degli attori a delegare parte delle proprie funzioni d'impresa in vista di prospettiva di miglioramento dell'efficienza, dell'aumento delle *capabilities* come effetto della specializzazione delle mansioni, della capacità di coinvolgimento degli attori locali in progetti di sviluppo di tipo "network" dell'offerta locale mediante azioni di *marketing interno* (Grönroos 2009).

## CAPITOLO TERZO.

### DESTINATION e-MARKETING: ASPETTI STRATEGICI ED OPERATIVI.

*1. L'approccio strategico struttura-condotta-performance. 2. Il destination marketing. 3. Service logic nel marketing in rete e aspetti strategici della competitività dei sistemi turistici locali. Le opportunità offerte da internet. 4. L'e-marketing per le destinazioni turistiche.*

#### **1. L'approccio strategico struttura-condotta-performance.**

Le imprese sono sistemi complessi che interagiscono in modo continuo con l'ambiente in cui operano. Dall'ambiente esse ottengono le risorse che, attraverso un processo di creazione di valore aggiunto, trasformano in beni o servizi finiti utili alla soddisfazione dei bisogni umani. "Ogni impresa, a seconda dell'attività svolta, dell'area geografica di operatività, della dimensione, della cultura prevalente degli organi di governo, tende a ritagliarsi, nell'ambito del macro-ambiente [...] un ambiente o contesto più specifico in funzione dei rapporti di scambio che andrà ad attivare" (Sciarelli S. 2004, p.24).

L'approccio più diffuso nel mondo accademico è quello che considera l'ambiente scomposto in quattro sub-sistemi: quello politico-istituzionale, quello culturale tecnologico, quello demografico-sociale e quello economico. La recente letteratura specialistica sui sistemi turistici e sul Destination management mira a porre sempre di più in risalto l'importanza della "consumabilità" dell'ambiente e delle sue risorse, soprattutto in campo turistico, dove esso è considerato una risorsa non replicabile. Nell'ambito dell'assetto dei vari sistemi-ambiente descritti, si pone il microambiente proprio dell'impresa, distinto in *ambiente transazionale* ed *ambiente competitivo*. Il primo denota, secondo l'impostazione della Transaction Cost Theory (Williamson, 1975), l'ambiente entro cui l'impresa deve interagire per reperire le risorse utili all'attivazione del suo processo di trasformazione e creazione del valore e questo processo genera delle continue "transazioni" sia per acquisire le risorse che per cedere i propri prodotti. Il costo delle singole transazioni deriva dalla somma del costo d'acquisto della risorsa, del costo per il reperimento delle informazioni utili alla contrattazione e del costo per la gestione e controllo della relazione:

(Costo di transazione = Costo d'acquisto della risorsa + costi informativi + costo gestione e controllo relazione).

Secondo questa visione, l'impresa genera le scelte relative alle risorse da acquistare sulla base della valutazione del costo di transazione che ogni scelta prefigura, per cui sceglierà di produrre all'interno le risorse richieste se il costo di transazione supera il costo di produzione; viceversa, sceglierà di rivolgersi al mercato se il costo di transazione è più basso del costo di produzione.

Figura n. 21 – Make or Buy

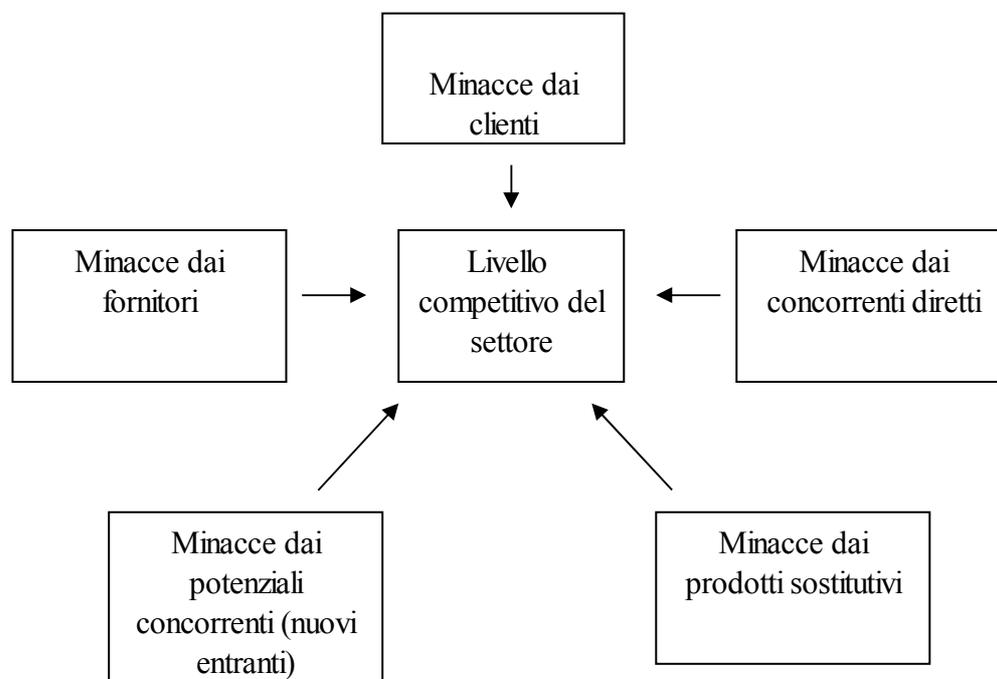
$\text{COSTO DI TRANSAZIONE} > \text{COSTO DI PRODUZIONE} = \text{MAKE}$
$\text{COSTO DI TRANSAZIONE} < \text{COSTO DI PRODUZIONE} = \text{BUY}$

Queste scelte delimitano anche i confini dell'impresa rispetto al mercato per cui nel caso della scelta della produzione interna delle risorse i confini si ampliano e si restringe il numero di relazioni con il mercato, nel secondo i confini si restringono ma si ampliano le relazioni con il mercato ed il successo dell'azienda dipenderà anche dal modo con cui sarà capace di gestire e controllare tali relazioni. Questa visione può essere utile per analizzare il contesto in cui opera la singola impresa turistica e per valutare il grado di intensità delle relazioni a vari livelli tra gli attori di un STL. Se, per esempio, un albergo definisce la sua offerta sul mercato utilizzando canali diretti per la sua promozione, gestendo le sue relazioni con i clienti diretti e potenziali, avrà scelto di “produrre” all'interno un servizio di marketing sulla base della valutazione della maggiore convenienza, in termini di costo di transazione, rispetto all'ipotesi di rivolgersi ad un'agenzia di viaggi. Diversamente, se, per la promozione della sua offerta, utilizzerà i servizi offerti da un'impresa specializzata (agenzia di marketing turistico, agenzia di viaggi) avrà effettuato tale scelta sulla base della valutazione di un costo di transazione inferiore rispetto a quello della produzione interna, con il vantaggio di fruire di una specializzazione di competenze che altrimenti avrebbe dovuto creare all'interno.

Il secondo tipo di ambiente, definito *ambiente competitivo*, definisce i vincoli entro cui l'azienda opererà le sue scelte in materia di *segmenti* o *nicchie* di mercato in cui posizionarsi per definire e implementare la sua offerta produttiva. Queste scelte sono frutto di complesse valutazioni che prenderanno in considerazione la posizione dei vari *stakeholders* con cui l'impresa dovrà relazionarsi (istituzioni, mercato del lavoro, fornitori, banche, clienti,

concorrenti) nei rispettivi mercati (mercato finanziario, mercati di produzione, mercato del lavoro, mercati di sbocco e concorrenza).

Figura n. 22 – Le 5 forze competitive



Fonte: elaborazione da Porter, 1982 e Barney, Della Corte, Sciarelli M. 2006.

Le valutazioni dipendono da un complesso sistema di analisi per individuare opportunità e minacce del mercato e punti di forza e di debolezza dell'azienda (SWOT ANALYSIS). In ogni caso l'impresa è chiamata ad operare delle scelte in funzione degli obiettivi che si prefigge di conseguire; tale processo individua la realizzazione di una strategia.

Il concetto di strategia è stato oggetto di molteplici contributi dei quali se ne riportano i principali. Secondo Sciarelli S. (2004, p.96) *“la strategia risponde all’obiettivo più specifico di ‘scegliere’ l’ambiente transazionale e competitivo di riferimento dell’azienda, ossia di definire il confine tra l’organizzazione e i mercati con cui l’impresa stessa entrerà in contatto durante la sua attività di gestione”*. Secondo Barney, Della Corte, Sciarelli M. (2006, p.24) *“la strategia può essere definita come la teoria aziendale delle scelte competitive di successo”*, enfatizzando il ruolo che nelle scelte aziendali ricoprono elementi come le asimmetrie informative, l’innovazione, e l’ambiguità causale, oltre alle classiche

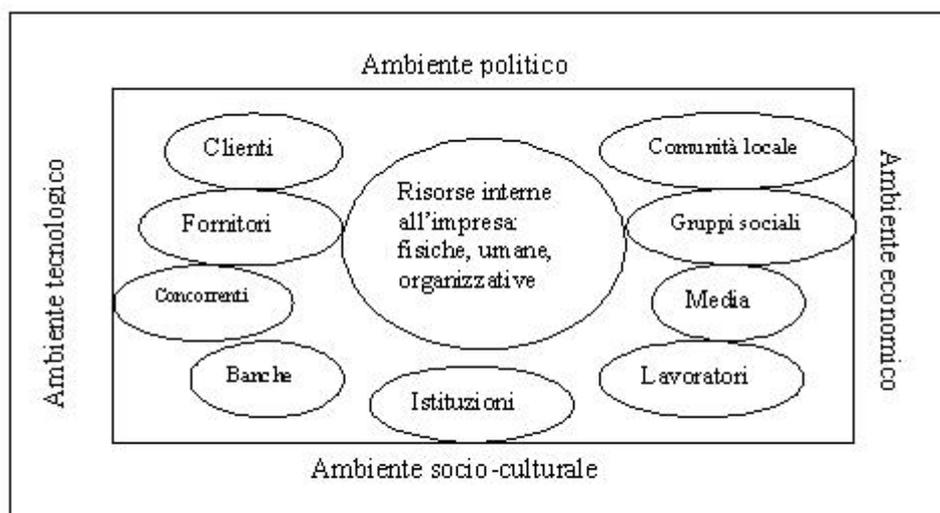
relazioni minacce- opportunità, punti di forza e di debolezza, obiettivi-azioni. Chandler (1962) definisce la strategia come “la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un’impresa, la scelta dei criteri di azione ed il tipo di allocazione delle risorse, necessari alla realizzazione degli obiettivi suddetti”. Secondo Mintzberg e McHug (1985), la strategia è coerenza di comportamento in un flusso di azioni e decisioni; Hitt, Ireland e Hoskisson (1997), nello stesso senso, definiscono la strategia come un set integrato e coordinato di azioni e impegni per sfruttare le *core competencies* e generare un vantaggio competitivo.

Dalle considerazioni esposte emerge che il macro-ambiente rappresenta un sistema di vincoli entro cui operare le scelte aziendali e che l’impresa, almeno quella di piccole e medie dimensioni, non può modificarlo. Queste considerazioni sono alla base del paradigma STRUTTURA-CONDOTTA-PERFORMANCE, definito negli anni trenta da un gruppo di economisti con l’obiettivo di definire le condizioni che non favorivano le dinamiche di concorrenza perfetta in un determinato settore. Successivamente il modello è stato ripreso negli anni da altri autori quali Scherer (1980), che ha messo in rilievo le leve della distribuzione, la differenziazione dei prodotti, le barriere all’entrata, le politiche di prezzo e strategie di prodotto, Porter (1981a), che ha introdotto il modello largamente diffuso in dottrina delle 5 forze competitive, e Barney (1986c), che ha definito la logica della Resource Based View.

Il termine Struttura contraddistingue il numero dei concorrenti, l’eterogeneità dei prodotti e i costi di entrata/uscita dal settore; il termine Condotta contraddistingue le azioni che un’impresa di quel settore può realizzare per il conseguimento del vantaggio competitivo (*Price taking*, Differenziazione produttiva, Collusione tacita, Sfruttamento del potere di mercato), e con il termine Performance si identificano i risultati conseguibili da quell’impresa distinti nel livello di normalità, al di sotto del normale e al di sopra del normale. In questa logica è la struttura del settore a determinare la condotta dell’azienda e le performance di lungo termine.

L’analisi dell’ambiente è fondamentale per attivare una strategia della competitività. Al riguardo in letteratura si distinguono tre tipi di analisi: 1) analisi del macroambiente (PEST – POLITICAL, ECONOMIC, SOCIO-CULTURAL ANALYSIS); 2) analisi del microambiente (analisi dell’ambiente competitivo costituito dai concorrenti, attuali e potenziali e da tutti gli *stakeholder* dell’impresa); 3) analisi delle risorse interne (fisiche, umane, organizzative secondo la Resource Based View).

Figura n. 23, Quadro della PEST Analysis.



Fonte: elaborazione personale

1. ANALISI DEL MACROAMBIENTE O PEST ANALYSIS (*Political, Economic, Socio-cultural, Technological Analysis*).

Nel paradigma S-C-P sia il macroambiente che il microambiente condizionano e influenzano, in modo importante, la gestione dell'impresa. Il quadro politico e istituzionale può condizionare le regole entro cui le imprese possono svolgere la loro attività (ad esempio imponendo regole di condotta antinquinamento<sup>31</sup>, limitando la circolazione di prodotti o vietarne la vendita). E' necessario, quindi, che l'impresa analizzi le *opportunità* e le *minacce* che possono venire dal macroambiente per individuare le direttrici di sviluppo del proprio *business*.

a) **Ambiente politico.**

Nel settore turistico l'**ambiente politico** rappresenta un importante elemento di valutazione delle strategie di espansione di gruppi alberghieri e di Tour Operator in quanto dalla stabilità o meno di esso dipendono le scelte di investimento; ma anche nei paesi dove

<sup>31</sup> La direttiva U.E. 98/2008 è stata recepita in Italia in uno schema di Decreto legislativo che istituisce il Sistr (Sistema di tracciabilità dei rifiuti) e commina pesanti sanzioni a carico degli obbligati all'iscrizione

il quadro politico-istituzionale è stabile, la valutazione di un basso livello di sicurezza sociale a causa di attacchi terroristici può indurre a scelte di disinvestimento. I principali indicatori di questo ambiente si riferiscono al quadro normativo, al carico fiscale, all'efficienza del sistema nel prevenire l'evasione fiscale e nella gestione dei controlli, alla rigidità o flessibilità del mercato del lavoro, al grado di intervento dello Stato in economia, per esempio con lo strumento degli incentivi finanziari per i settori in difficoltà o con lo strumento del controllo finanziario o della gestione pubblica nei settori di importanza strategica nazionale (ad esempio: energia, telecomunicazioni, ricerca scientifica).

**b) Ambiente economico.**

L'ambiente economico influenza le scelte di impresa attraverso la regolazione delle attività economiche ed della proprietà dei mezzi di produzione, per cui si possono prefigurare sistemi liberisti e sistemi collettivisti. I sistemi economici liberisti garantiscono la libera iniziativa imprenditoriale e consentono che il mercato sia libero di muoversi secondo le proprie leggi nel rispetto della proprietà privata dei mezzi di produzione garantita nell'ordinamento giuridico; i sistemi economici collettivisti sono caratterizzati da una massiccia presenza pubblica nell'economia restringendo al minimo le possibilità di iniziativa privata, con la previsione della proprietà pubblica dei mezzi di produzione ed un mercato che si muove nell'ottica della pianificazione nell'ambito di un sistema decisionale centralizzato. E' evidente che, in questo secondo caso, le attività turistiche sono fortemente influenzate dalle scelte centrali. I principali indicatori del sistema economico utilizzati dagli enti di statistica sono: il PIL (prodotto interno lordo), l'inflazione annua, il livello degli investimenti, la popolazione attiva, il commercio estero, la spesa pubblica, il debito estero, il livello dei prezzi al consumo.

**c) Ambiente socio-demografico e culturale.**

L'ambiente socio-demografico e culturale può condizionare l'attività dell'impresa attraverso il cambiamento demografico, il tenore di vita, il mutamento dei comportamenti sociali nei consumi, il grado di sensibilità verso le tematiche ambientali. Nel campo turistico è evidente che la propensione ai viaggi è in funzione del tenore di vita, della disponibilità di tempo libero, dei modelli comportamentali in uso, della composizione della struttura sociale secondo le età, la posizione geografica, le occupazioni, per citare i principali indicatori. Esso assume rilievo soprattutto in relazione alle politiche di

marketing che l'impresa dovrà adottare per conformare l'offerta alle potenzialità di acquisto emergenti dal segmento di mercato di proprio riferimento.

**d) Ambiente tecnologico.**

L'ambiente tecnologico può condizionare la competitività dell'impresa quando nuove tecnologie, più efficienti, rendono obsoleta la tecnologia in essere in un'impresa e l'assetto non può essere facilmente adeguato alle innovazioni esponendo l'impresa a minacce da opportunismo di altri concorrenti o nuovi entranti nel mercato. Il settore turistico è stato interessato negli ultimi 10 anni da una massiccia innovazione sul campo tecnologico, a partire dai sistemi di prenotazione GDS (Apollo, Galileo, Sabre, Amadeus CRS, Wordspan, Pegasus, Patheo, Abacus, Kiu) che hanno consentito una profonda modifica dei sistemi di gestione alberghiera e delle agenzie di viaggio. L'avvento della tecnologia Internet ha consentito alle imprese turistiche di utilizzare le innovazioni tecnologiche a supporto delle azioni di marketing per migliorare la propria posizione competitiva sul mercato. Le principali funzioni offerte da Internet consistenti nella casella di posta elettronica, sito web vetrina, sito web interattivo, social network, forum, wiki rappresentano una risorsa di notevole importanza per il conseguimento di vantaggi competitivi legati alla visibilità e al processo di comunicazione in un mercato fortemente concorrenziale.

**2. ANALISI DEL MICROAMBIENTE.**

**A) Le minacce provenienti dall'ambiente competitivo.**

Se l'obiettivo di un'impresa consiste nel conseguimento di profitti al di sopra della media del settore, allora qualunque minaccia proveniente dal microambiente può mettere in discussione questo obiettivo. L'analisi del microambiente viene condotta utilizzando il modello delle 5 forze competitive elaborato da Porter (1980) che prevede l'analisi delle minacce dirette nell'area d'affari in cui opera l'impresa (Abell, 1980)<sup>32</sup> provenienti da:

- a) nuovi entranti;
- b) *competitors* diretti;
- c) prodotti sostitutivi;

---

<sup>32</sup> Abell D.F. (1980), *Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*, Englewood Cliffs, London. L'area d'affari viene individuata in un modello tridimensionale basato su 3 variabili: Clienti, Funzioni d'uso, Tecnologie. L'area d'affari emerge, graficamente, sotto forma di parallelepipedo il cui volume, più o meno ampio, contraddistingue il segmento di mercato, i bisogni a cui va incontro il prodotto o servizio e le tecnologie richieste per produrre lo specifico bene o servizio.

d) fornitori;

e) acquirenti.

a) **Minaccia dei nuovi entranti.** Viene espressa da concorrenti potenziali rappresentati da imprese di nuova costituzione o provenienti da altri settori che sono attratti dalla possibilità di profitti al di sopra del normale prospettato dal settore. Le concrete possibilità di entrare nel settore sono condizionate dalle *barriere all'ingresso* che rappresentano dei veri e propri costi per l'accesso al business. La letteratura ha individuato 5 tipi di barriere all'ingresso: 1) economie di scala, rappresentanti la soglia di produzione necessaria per minimizzare i costi di produzione: tanto più alta sarà tale soglia, tanto più alta sarà la barriera all'ingresso; 2) differenziazione di prodotto, consistente nella capacità dell'impresa di identificarsi nella marca e di fidelizzare la clientela; 3) vantaggi di costo indipendenti dal volume di produzione, consistenti nella possibilità di utilizzare una *tecnologia esclusiva* nota solo alle aziende presenti nel settore, di avere un *know how* specifico sviluppato grazie alle conoscenze ed esperienze accumulate nel tempo, di avere un *accesso privilegiato alle risorse*, di avere una *ubicazione geografica favorevole* che, nel caso delle imprese alberghiere, garantisce un vantaggio competitivo, e di avere dei *vantaggi di apprendimento* che generano riduzione dei costi per effetto delle abilità conseguite; 4) rappresaglia dei produttori consolidati, che consistono in operazioni di collusione per scoraggiare i potenziali entranti; 5) politiche governative, che per ragioni di importanza strategica del settore possono limitare l'accesso al settore.

b) **Minaccia dei concorrenti attuali.** L'intensità della concorrenza è una minaccia perché può ridurre i profitti. In genere essa si basa sulla progressiva adozione di tariffe più basse, sull'introduzione di nuovi prodotti, sull'adozione di intense campagne pubblicitarie e sulla capacità di reazione immediata a tali azioni (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006, p.69);

c) **Minaccia di prodotti sostitutivi.** Consiste nella possibilità di soddisfazione dei bisogni del proprio segmento di mercato da parte di prodotti o servizi offerti da altre aziende. Nel caso delle imprese alberghiere si verifica che una situazione di tale tipo si verifica con l'offerta di servizi di ospitalità offerti dalle strutture extralberghiere quali Bed & Breakfast, Agriturismi,

Affittacamere, Ostelli, etc., oppure da tipologie di imprese operanti in settori contigui quali quelle crocieristiche.

- d) **Minaccia dei fornitori.** Quando i fornitori aumentano il prezzo o riducono il livello delle forniture si concretizza una minaccia alle performance aziendali. Le varie modalità con cui essa si può configurare dipendono da (Barney et al., 2006, p.73): alto livello di concentrazione dei fornitori, esistenza di prodotti unici o molto differenziati, inesistenza di prodotti sostitutivi, possibilità di integrazione a valle da parte di fornitori entrando così nel business dell'azienda, importanza relativa dell'azienda cliente.
- e) **Minaccia dei clienti.** Se aumenta il potere contrattuale dei clienti, essi possono incidere sulle performance aziendali facendo ridurre i ricavi. Tale minaccia può configurarsi per effetto del numero ridotto dei clienti e della indifferenziazione dei prodotti e quando i clienti danno un peso significativo al costo di approvvigionamento, quando evidenziano mancanza di profitti soddisfacenti e quando minacciano integrazione a monte (Barney et al., ibidem).

In letteratura sono state aggiunte più recentemente al modello originale di Porter altre due forze competitive vengono generalmente annoverate in aggiunta alle cinque di cui sopra: i **produttori di beni/servizi complementari** e le **agenzie governative/enti regolatori**. I primi assumono grande rilevanza in considerazione della tendenza alla specializzazione delle attività in presenza dell'aumento della competitività dei mercati, come nel caso alberghiero, dove la produzione di beni o servizi complementari al *core business* dell'impresa vengono esternalizzati secondo la logica del costo di transazione. Si pensi alla cessione all'esterno del servizio lavanderia o del servizio ristorante da parte delle imprese alberghiere che conseguono in tal modo l'eliminazione del costo di gestione diretta a fronte di minori costi e maggiore qualità derivanti dalle economie di scala e di apprendimento tipiche delle imprese specializzate. La minaccia si prefigura quando tali imprese minacciano rialzi nei prezzi. Nel caso dei regolatori si possono profilare delle minacce quando alle decisioni sulle politiche del mercato prendono parte enti, associazioni pubbliche o private, condizionando le scelte di gestione dell'impresa.

**b) Le opportunità dell'ambiente competitivo.**

Secondo l'approccio Struttura-Condotta-Performance le imprese devono essere in grado di cogliere le opportunità provenienti dall'ambiente competitivo per mantenere il proprio vantaggio competitivo. Ciò rappresenta un fattore di grande importanza per la formulazione delle scelte strategiche nella prospettiva della Resource Based Theory. Barney (2006), riprendendo Porter (1985), ha esposto le opportunità emergenti in otto settori esaminati: settori frammentati, settori emergenti, settori maturi, settori in declino, settori internazionali, settori a rete, settori ipercompetitivi, settori "empty core".

Tabella n.6 - Opportunità competitive

Settori	Opportunità
Frammentati	Consolidamento: nuove economie di scala, modifica nella governance.
Emergenti	Vantaggi del "first mover": leadership tecnologica, sfruttamento delle attività strategiche di valore, creazione di costi di riconversione (switching costs).
Maturi	Miglioramento del prodotto; investimenti nella qualità dei servizi; innovazione di processo.
In declino	Leadership di mercato; strategie di nicchia; strategie di mietitura; disinvestimento.
Internazionali	Opportunità di tipo internazionale; opportunità globali; opportunità transnazionali.
A rete	Vantaggi del "first mover"
Ipercompetitivi	Flessibilità; distruzione proattiva.
"Empty-core"	Collusione; regolamentazione governativa; differenziazione di prodotto; controllo della domanda

Fonte: elaborazione da Barney, Della Corte, Sciarelli, 2006, p. 79.

Si è in presenza di settori emergenti quando la crescita è sostenuta da innovazioni tecnologiche, cambiamenti di domanda, nascita di nuovi bisogni o introduzione di nuovi prodotti. Nel settore turistico hanno assunto particolare importanza le opportunità da leadership tecnologica, quali ad esempio l'e-ticketing aereo e le azioni di marketing sulla rete internet, mentre lo sfruttamento di attività di valore strategico si dimostra insufficiente se non è accompagnato da adeguate "capabilities" nello sfruttamento ed organizzazione delle risorse.

Quando il processo di diffusione di conoscenze e di utilizzo delle tecnologie azzerà il vantaggio iniziale in un settore si configura, così, un contesto di maturità. I sintomi del settore in declino si manifestano mediante la stagnazione della domanda, la fidelizzazione della clientela ad uno stesso fornitore, il congelamento della crescita delle capacità produttive; inoltre sul fronte dei prodotti si osserva una rarefazione dell'introduzione di novità, diminuiscono i prezzi e aumenta la concorrenza internazionale. In questi casi le opportunità consistono nel miglioramento dei prodotti esistenti, nell'aumento della qualità dei servizi,

nella riduzione dei costi di produzione e nel miglioramento dell'efficienza e della qualità attraverso innovazioni di processo. Il settore turistico è molto esposto alle possibilità di configurazione di situazioni di maturità del prodotto soprattutto sul piano delle destination per cui sono necessari periodici interventi nel miglioramento dell'offerta e dell'immagine della località; inoltre, essendo un settore caratterizzato da una elevata componente immateriale basata sui servizi, è necessario puntare sempre sul miglioramento dell'efficienza e della qualità attraverso innovazioni di processo. In questa prospettiva appare evidente l'importanza dell'integrazione dell'offerta e la formulazione di proposte tipo "package" oltre ad una standardizzazione della qualità del "service-scape" in tutto il sistema locale.

Un settore è in declino quando si registrano forti riduzioni nelle vendite. In questi casi è opportuno scegliere le strategie di leadership di mercato, di nicchia, di mietitura e di disinvestimento. Nel settore turistico se una destination presenta significative riduzioni nelle presenze in un periodo medio-lungo (5-10 anni) può rientrare nel caso del declino dell'offerta per cui essere opportuno adottare una strategia di nicchia per focalizzare sforzi e capacità sulle risorse più vantaggiose dal punto di vista competitivo. Alcune destination hanno scelto tale strategia. Ad esempio l'Altopiano di Asiago punta molto sull'aspetto storico-museale del territorio che è stato teatro degli eventi della Grande Guerra associandolo all'aspetto *leisure* della vacanza in un tipico contesto montano alpino.

La letteratura specialistica è concorde sul fatto che il turismo è un settore che è molto influenzato dalla globalizzazione tecnologica che si riflette su molti aspetti della filiera, in particolare quello del trasporto, della ricettività e del packaging. Le compagnie aeree che sono riuscite ad abbassare i costi di produzione e ad introdurre significative innovazioni tecnologiche, quali il biglietto elettronico, hanno conseguito grossi vantaggi competitivi. Il comparto della ricettività è sempre più caratterizzato dalla presenza delle catene alberghiere internazionali multi-brand che ottengono economie di scala e di scopo dalla rilevanza della dimensione d'impresa e dalle risorse organizzative. Le imprese Tour Operator rappresentano pienamente l'espressione della globalizzazione con la realizzazione di strategie globali di costruzione dei pacchetti viaggio in tutte le destination che consentono di generare riduzione di costi di produzione dei servizi e miglioramenti nella qualità dell'offerta. Le opportunità per una destination, secondo questa prospettiva, sono soprattutto di carattere globale.

Un settore è a rete quando il valore di un prodotto o servizio dipende dal numero di prodotti o servizi venduti (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006). Ogni configurazione di settore può presentare caratteristiche di settore a rete. Il settore turistico è in buona parte un settore a rete per le modalità di offerta dei servizi turistici sotto forma di pacchetti viaggio e per le modalità di organizzazione dell'offerta nella forma di "network" (Rispoli, Tamma 1995). In tale contesto può essere opportuno propendere per una strategia di "first mover" per conseguire i vantaggi derivanti dal fatto che i prodotti e servizi creati diventano lo standard di riferimento. In un settore a rete è fondamentale essere i primi a introdurre sul mercato un prodotto o servizio in quanto può essere scelto da una potenziale maggioranza di consumatori fino a configurare l'ipotesi del cosiddetto "vincitore prendi tutto".

La concorrenza instabile ed imprevedibile caratterizzano i settori ipercompetitivi (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006). Buona parte delle cause di questo fenomeno può essere ascritta al fattore delle Information and Communication Technologies (ICT). Il cambiamento continuo generato dall'introduzione di nuove ICT e la facilità con cui è possibile attingere, grazie all'uso dei computers, ad informazioni sulla rete Internet ha spinto in avanti il potenziale di concorrenza che ogni impresa può esprimere. La tecnologia, avendo facilitato il processo di produzione, circolazione ed utilizzo delle informazioni, è una delle principali cause della generazione di ipercompetitività dei mercati. Il turismo, tra gli altri, è uno dei settori a più alta intensità di applicazione delle tecnologie informatiche (Buhalis 2003, Della Corte, Sciarelli M., 2003); in esso si generano rapidi fenomeni di cambiamento nella domanda a fronte di un'offerta tendenzialmente rigida. In tale contesto è opportuno scegliere strategie di flessibilità e di distruzione proattiva (Barney, Della Corte, Sciarelli, idem). La flessibilità consente di rispondere efficacemente alle inversioni di rotta che provengono dal mercato mentre la distruzione proattiva consente di rendere obsoleti, secondo scelte pianificate, i prodotti dell'impresa introducendone di nuovi prima che sia il mercato a decretarne la fine. Nel settore turistico la flessibilità consiste in approcci organizzativi meno gerarchizzati, maggiore propensione per forme di alleanze strategiche su base contrattuale piuttosto che onerose operazioni di acquisizione. Il fenomeno della concentrazione ha caratterizzato, però, nel corso dell'ultimo decennio, il comparto dei Tour Operator, dei vettori aerei e delle imprese alberghiere. Ciò ha consentito di generare vantaggi in termini di economie di scala e di scopo ma ha ridotto la flessibilità delle imprese.

I settori *empty-core* sono detti così perché in essi i compratori e i venditori sono alla continua ricerca delle soluzioni migliori e non concludono mai lo scambio. E' stato osservato (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006 p. 99) che in tali mercati le aziende sostengono elevati costi fissi, la differenziazione dell'offerta non è praticabile e la domanda non è prevedibile. "Quando un'impresa ha alti costi fissi e non riesce a portare la sua offerta sul mercato (perché non esiste un prezzo che soddisfi contemporaneamente domanda e offerta) già è in perdita, poiché deve comunque sostenere quei costi fissi. In questi casi, l'impresa fissa un livello di prezzo che, anche se non va a coprire i costi totali, può almeno consentire di coprire quelli fissi" (ibidem, p. 99). La letteratura specialistica sul turismo ha indicato proprio questi tre elementi (l'elevata soglia dei costi fissi, la difficile flessibilità dell'offerta, generata dalla inapplicabilità della tecnica del magazzino alla produzione immateriale, e l'imprevedibilità della domanda) come quelli che caratterizzano la tendenziale rigidità dell'offerta del settore. In tali contesti le principali opportunità per le imprese consistono nella collusione, nella regolamentazione governativa, nella differenziazione di prodotto e nel controllo della domanda (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006). La collusione consiste in accordi tra le imprese per alternarsi nell'offerta di prodotti e servizi al mercato e garantire, così, una certa profittabilità delle iniziative per le imprese partecipanti. Se tali accordi sono difficili, il ricorso alla regolamentazione governativa può imporre il rispetto degli accordi alle imprese che potrebbero essere attratte da comportamenti opportunistici. La segmentazione della domanda consente di concentrare gli sforzi su specifici target di clientela più vicini all'impresa. Il controllo della domanda richiede notevoli capacità sia di previsione della domanda che di adattamento dell'offerta alle varie situazioni di mercato.

L'utilizzo dell'approccio Struttura-Condotta-Performance è soggetto ai limiti derivanti dal fatto che esso consente di analizzare con efficacia l'ambiente esterno all'impresa (il settore) ma da solo non consente di elaborare delle scelte strategiche che, invece, possono essere formulate quando insieme all'analisi dell'ambiente esterno viene condotta l'analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa (analisi interna). La Resource-based View, esposta nella teoria di base di questo lavoro, in particolare il VRIO framework, sono gli strumenti di analisi più appropriati per individuare i punti di forza e di debolezza dell'impresa. Essa, come si è già visto nel paragrafo ad essa dedicato nel capitolo primo, focalizza l'attenzione su risorse (fisiche ed umane), competenze e capacità. L'individuazione di questi elementi può essere effettuata mediante l'utilizzo del modello della catena del valore di Porter (1985). In

tale modello le attività aziendali, che coinvolgono molteplici tipi di risorse, da quelle finanziarie a quelle organizzative, vengono distinte in due categorie: quelle primarie e quelle di supporto. Lo studio delle modalità con cui dette risorse sono coinvolte nel processo di generazione delle attività d'azienda può consentire di individuare quelle risorse e competenze idonee a generare il vantaggio competitivo dell'impresa. Sia del modello di Porter che del Vrio management si è discusso nel capitolo secondo a cui si rinvia. Occorre solo osservare che la letteratura ha sottolineato che occorre saper distinguere il caso in cui si sia in presenza di una risorsa o di una capacità (Barney, Della Corte, Sciarelli 2006, p. 138). L'individuazione dei punti di forza e di debolezza aziendali nell'ottica VRIO tiene conto delle relazioni che sussistono tra gli elementi di valore, rarità, limitabilità e organizzabilità delle risorse di un'azienda che vengono così schematizzate:

*Tabella n.7 - Punti di forza e di debolezza nell'ottica VRIO.*

RISORSA				Punti di forza o di debolezza
Di valore?	Rara?	Costosa da imitare?	Sfruttata nell'organizzazione?	
No	-	-	No	debolezza
Si	No	-		forza
Si	Si	No	↑ ↓	Forza e competenza distintiva
Si	Si	Si	Si	Forza e competenza distintiva sostenibile

Fonte: elaborazione da Barney, Della Corte, Sciarelli M. 2006, p. 138.

## 2. Il Destination Marketing.

Le Destinazioni turistiche sono le entità più difficili da gestire e vendere sul mercato a causa della complessità delle relazioni che occorre governare all'interno del sistema, della numerosità degli *stakeholders* locali, della complessità e variabilità della domanda e dell'elevata competitività esistente nel mercato turistico tra le varie *destination*. D'altra parte il turismo è una delle principali attività economiche mondiali e le *destination* non possono più essere gestite con approcci di marketing tradizionali. Il marketing di una destinazione turistica implica il coordinamento di interventi a due livelli: quello della *destination* nel suo complesso e quello delle singole imprese operanti nell'area (Della Corte, 2000, 2009). Secondo questa visione il marketing delle imprese e dei sistemi turistici opera a livello "indotto" quando vengono elaborate le politiche per l'attrazione del turista articolate in politiche di Prodotto, Prezzo, Promozione, Distribuzione), e a livello "organico" quando avviene l'erogazione del servizio per realizzare la soddisfazione e la fidelizzazione del cliente mediante politiche di Servicescape, di Relazione e di Qualità e Produttività (Della Corte, 2009, p.49). Il raccordo dei due livelli di marketing delle destinazioni turistiche deve essere operato a livello di meta-management mediante processi di Customer Relationship Management e Controllo. Un ruolo fondamentale in tali processi è rivestito dalle tecnologie informatiche che consentono non solo di attivare processi per lo studio delle relazioni nella fase antecedente alla vendita e in quella successiva della post-vendita ma anche di supportare il complesso sistema decisionale alla base della "governance" del sistema.

Il marketing delle destinazioni turistiche è un marketing dei servizi e pertanto non deve essere visto solo come strumento per attrarre i turisti in una località ma come meccanismo che contribuisce allo sviluppo di un'area (Franch 2010, p.85, Della Corte, 2009, p.30), per razionalizzare l'offerta dei servizi turistici locali ed il perseguimento di obiettivi comuni in grado di soddisfare tutti gli *stakeholders*. Secondo la prospettiva del marketing dei servizi "tutti i modelli e concetti si basano sul fatto che il servizio emerge da un processo al quale partecipa anche il cliente, e che nell'ambito del processo di produzione dei servizi non si può distinguere la produzione di un servizio dal suo consumo" (Grönroos, 2009, p.201). Secondo tale impostazione, l'implementazione del *destination marketing* dovrebbe tenere presenti il ruolo delle **tecnologie informatiche e di Internet**, il ruolo del **marketing interno**, il ruolo del **marchio e dell'immagine**, ed infine il ruolo della **qualità**.

### a) Tecnologie informatiche ed Internet.

Le tecnologie informatiche (ICT) ed Internet rappresentano la principale innovazione che è impattata sul settore turistico che è diventato, a ragione, un settore ad alta tecnologia (Della Corte, 2009, p.21). Internet ha permesso al turista di accedere con rapidità e facilità alle informazioni relative alle varie tipologie di offerta presenti sul mercato. All'interno dell'impresa le tecnologie informatiche hanno permesso l'attivazione di tecniche di gestione più efficienti per massimizzare i ricavi (Yield Management), per sviluppare relazioni con fornitori e gli intermediari turistici, per migliorare il sistema della promozione aziendale (siti e portali WEB) oltre che rendere più veloci ed efficienti i sistemi di prenotazione (GDS – Global Distribution System). Internet ha permesso di attivare complessi sistemi di banche dati che consentono di realizzare la profilatura dei clienti, di ottimizzare le politiche aziendali e di personalizzare l'offerta oltre che rendere più snello e veloce il processo decisionale a livello strategico grazie alla disponibilità di informazioni dettagliate e aggiornate. La tecnologia Internet costituisce uno strumento che consente all'impresa di orientarsi al servizio e al rapporto (marketing relazionale) in una dimensione in cui il processo di comunicazione è passato da una prospettiva di tipo “push” (emittente > destinatario) ad una prospettiva di tipo “pull” (destinatario > emittente) in cui “non è l'azienda a stabilire il primo contatto con un cliente attraverso Internet; è il cliente, o potenziale cliente, ad avviare il contatto” (Grönroos, 2009, p.320) secondo una impostazione di marketing di tipo interattivo. La progressiva diffusione di sistemi informatici avanzati e dell'utilizzo di Internet ha determinato l'affermazione del fenomeno dell'*e-tourism* (letteralmente: turismo elettronico), cioè del turismo che si genera grazie ai contatti che si instaurano fra i clienti e i fornitori dei servizi per mezzo del WEB. Le applicazioni che Internet ha implementato sono numerose, da quelle più semplici quali la casella di posta elettronica, il sito web “vetrina”, il sito web interattivo, la pagina “forum”, le piattaforme di social network, la community web, il sistema Skype (telefono via internet), alle più complesse quali i sistemi di sicurezza (*Secure Socket Layer – SSL*)<sup>33</sup> per garantire la sicurezza delle informazioni, i sistemi di transazione elettronica (Transaction Processing System), i sistemi di crittografia dei dati, i sistemi di prenotazione

---

<sup>33</sup> SSL (**Secure Sockets Layers**, letteralmente *livello di sockets sicuri*) è una procedura di sicurizzazione delle transazioni effettuate via Internet. Lo standard SSL è stato messo a punto da *Netscape*, in collaborazione con *Mastercard*, *Bank of America*, *MCI* et *Silicon Graphics*. Esso si basa su un processo di crittografia con chiave pubblica per garantire la sicurezza della trasmissione dei dati su internet. Il suo principio consiste nello stabilire un canale di comunicazione sicuro (cifrato) tra due terminali (un client e un server) dopo una tappa di autenticazione. Il sistema SSL è indipendente dal protocollo usato, il che significa che può rendere sicure sia le transazioni fatte sul Web tramite il protocollo HTTP sia le connessioni via protocollo FTP, POP o IMAP. In effetti, SSL agisce come un livello supplementare posto tra il livello applicazione e il livello trasporto dei dati.

---

avanzati delle compagnie aeree (*Computer Reservation System*), i sistemi di *Data Warehouse* (archivio di dati) e le tecnologie di *Data Mining* (estrazione di dati) che hanno permesso l'utilizzo in rete aziendale (intranet) e in rete internet di grandi moli di dati che alimentano il sistema di supporto delle decisioni (*Decision Support System – DSS*) e, infine, gli applicativi gestionali sviluppati su piattaforma server-client che permettono ai terminali localizzati nelle più disparate aree geografiche (internet ha abbattuto le distanze) di utilizzare software centralizzati presso la casa-madre e quindi di implementare, in tempo reale, basi di dati contabili ed extracontabili che possono essere estratti simultaneamente a livello centrale e a livello periferico. L'evoluzione tecnologica continua immette sul mercato strumenti sempre più avanzati per utilizzare le tecnologie internet (iPhone, iPod, iPad) e ciò ha indiscutibilmente generato una globalizzazione spinta della società e dell'economia. Quindi, le implicazioni di Internet per il Destination Marketing sono enormi.

**b) Il ruolo del marketing interno.**

Si è molto discusso del ruolo delle relazioni all'interno del sistema turistico locale. Sia la letteratura specialistica sia le ricerche empiriche hanno evidenziato che le relazioni a vari livelli rappresentano un fattore critico della competitività dei sistemi turistici locali. L'integrazione fra enti territoriali ed attori economici dell'offerta locale e il coordinamento e il controllo dei meccanismi di assunzione delle decisioni sono requisiti indispensabili per la formazione della condivisione degli obiettivi strategici di sviluppo turistico e del consenso sulle scelte a livello di sistema relative a brand, immagine marchio territoriale, segmenti di mercato e capacità di offerta differenziata. E' necessario che, in sostanza, le azioni di Destination Management possano dispiegare pienamente i loro effetti senza essere condizionate da logiche di parte o di frammentazione delle posizioni da parte dei singoli attori del sistema. "Lavorare nella logica del Destination marketing significa trasformare le competenze, le capacità e le risorse presenti nel territorio in prodotti turistici vendibili sul mercato a categorie di clienti definite sotto il profilo motivazionale. In questo modo si supera la logica ormai obsoleta dello spontaneismo imprenditoriale, per seguire la dinamica della competizione turistica globale ...." (Franch 2010, p.223). Il marketing interno assolve alla funzione di avvicinamento e di "adattamento" della logica della libera iniziativa imprenditoriale ("*free riding*") a quella del Destination Management. Franch (ibidem, p.225) ha indicato che l'adesione da parte degli imprenditori ai progetti territoriali è un passaggio fondamentale per la realizzazione dell'integrazione, e che ciò si ottiene selezionando capacità e competenze degli attori rispetto al prodotto proposto e servizio erogato. Partendo dal

concetto di marketing interno come concetto “ombrello” per indicare attività che possono sostenere le attività tipicamente orientate al servizio, gli attori/partners dell’organizzazione che ha il compito di gestire l’offerta integrata vengono assimilati alla funzione del personale. Afferma Grönroos (2009, p.421) che “se non esistono rapporti interni buoni e ben funzionanti, sarà impossibile sviluppare con successo i rapporti con i clienti esterni”; pertanto, nell’ottica del marketing interno il personale rappresenta il primo mercato dell’organizzazione. Il concetto può essere esteso al ruolo degli attori di un sistema locale che sono partners della DMO: “se non si è capaci di vendere a questo *target group* interno i beni, i servizi, la comunicazione pianificata al mercato, le nuove tecnologie e i sistemi operativi, non ci si può aspettare di avere successo con i clienti esterni” (Grönroos, ibidem). In questa prospettiva appare che per porre in essere le azioni di marketing interno di uno SLOT sono necessari:

- 1) l’esistenza di un ente pivot nel ruolo di DMO;
- 2) la disponibilità di risorse umane ad elevata competenza nell’organizzazione;
- 3) una struttura organizzativa per progetti all’interno della DMO;
- 4) una logica di sistema top-down che consenta la proposta dei progetti di offerta integrata ai vari attori locali con politiche di marketing mix tese al conseguimento del consenso (*vendita virtuale del progetto*);
- 5) implementazione di un sistema di CRM e di controllo per consentire i feedback a livello di scelte strategiche.

Per quanto riguarda il ruolo di soggetto *pivot* la letteratura specialistica su Destination management e SLOT considera più appropriato che tale ruolo venga svolto dall’ente pubblico territoriale (Comune o Provincia) soprattutto se lo sviluppo del sistema locale segue una logica *top-down*<sup>34</sup>. Gli organismi privati, invece, sono più indicati nei contesti in cui l’Ente pubblico non abbia la capacità e la dinamicità necessaria a svolgere il ruolo di guida del sistema in cui prevale vivacità e dinamicità degli operatori privati nell’impostazione delle linee di sviluppo locale secondo la logica *bottom-up*.

Tale organismo, pubblico o privato, deve poter contare su risorse umane dotate di competenza e capacità per svolgere compiti ad alto contenuto professionale per il management del sistema locale e la struttura organizzativa dell’ente deve essere progettata secondo parametri differenti rispetto alle tradizionali formule gerarchiche e funzionali preferendo, di massima,

---

<sup>34</sup> Secondo la logica *top-down* l’iniziativa ed il percorso di sviluppo locale viene importata dall’ente pubblico che ricopre un ruolo strategico ed è in posizione di rilevanza rispetto agli altri attori di sistema. Nella logica *bottom-up* l’iniziativa e i percorsi di sviluppo vengono impostati da soggetti di natura privata, di solito nella forma di cooperativa o consorzio di operatori turistici, e l’Ente pubblico svolge un ruolo di supporto nei confronti di tale organismo.

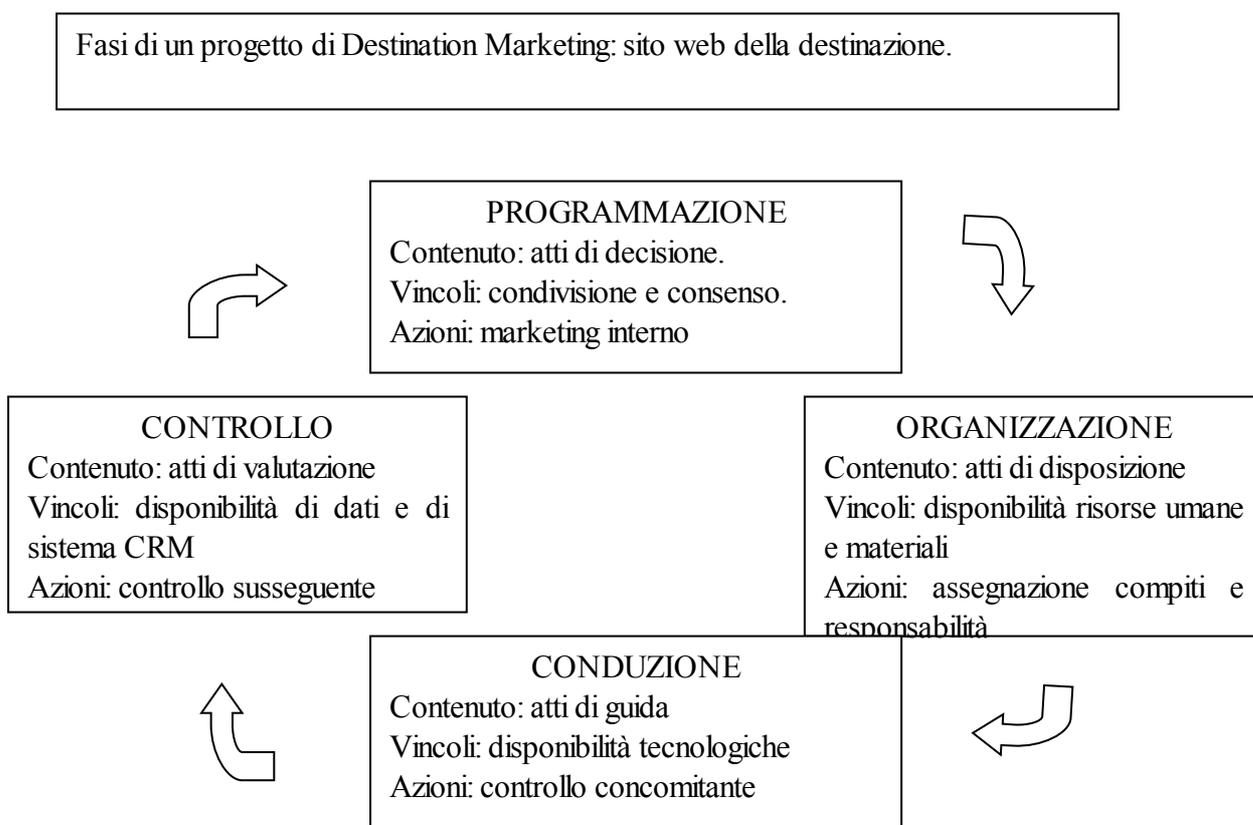
---

organizzazioni flessibili strutturate per progetto<sup>35</sup>. Il progetto rappresenta gli obiettivi strategici che il sistema integrato di offerta si propone di conseguire nel rispetto degli interessi attesi di tutti gli *stakeholders*, contiene l'indicazione delle modalità e degli strumenti da utilizzare nonché le procedure per il controllo e la valutazione dei risultati e del livello di soddisfazione degli attori del sistema. Il feedback sulle scelte strategiche consente il rinnovo continuo del progetto di sistema, permettendo le innovazioni di prodotto e di processo necessarie al mantenimento del livello di competitività del sistema.

---

<sup>35</sup> L'organizzazione per progetto prevede l'utilizzo temporaneo di risorse umane appartenenti a diverse aree organizzative dell'impresa, con diverse competenze, per comporre dei *team* di lavoro caratterizzati da un 'obiettivo da conseguire in tempi determinati e risorse limitate. Cfr. R. D. Archibald (2000), *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi*, Milano, F. Angeli..

Figura n. 24



Fonte: elaborazione personale.

### c) Immagine e marchio della destination.

Dalle scelte di area di business derivano le strategie competitive da porre in essere per il conseguimento del vantaggio competitivo sostenibile e duraturo di una *destination*. La problematica del brand territoriale e dell'immagine è strettamente connessa alla scelta dell'area di *business*. Della Corte (2009, p.335) ha definito l'immagine come "l'insieme dei valori, delle idee e impressioni che una destination riesce a generare nella mente del turista attuale e potenziale". Ciò corrisponde al concetto di turismo esperienziale trattato nel capitolo secondo di questo lavoro dove è stato evidenziato come la componente emozionale gioca un ruolo fondamentale nel processo di scelta e selezione delle destinazioni turistiche da parte del potenziale viaggiatore. Quindi immagine e *brand* di una destinazione turistica devono essere progettate in modo da evocare virtualmente (*marketing indotto*) le emozioni attese dal turista che devono effettivamente trovare riscontro nel momento in cui si realizza la fruizione (*marketing organico*) della vacanza-soggiorno nella destinazione a tal fine prescelta.

---

Secondo Grönroos (2009, p.373) “un’immagine nota e positiva, a livello sia aziendale sia locale, costituisce un vantaggio per qualsiasi azienda”. L’Autore distingue quattro ruoli dell’immagine:

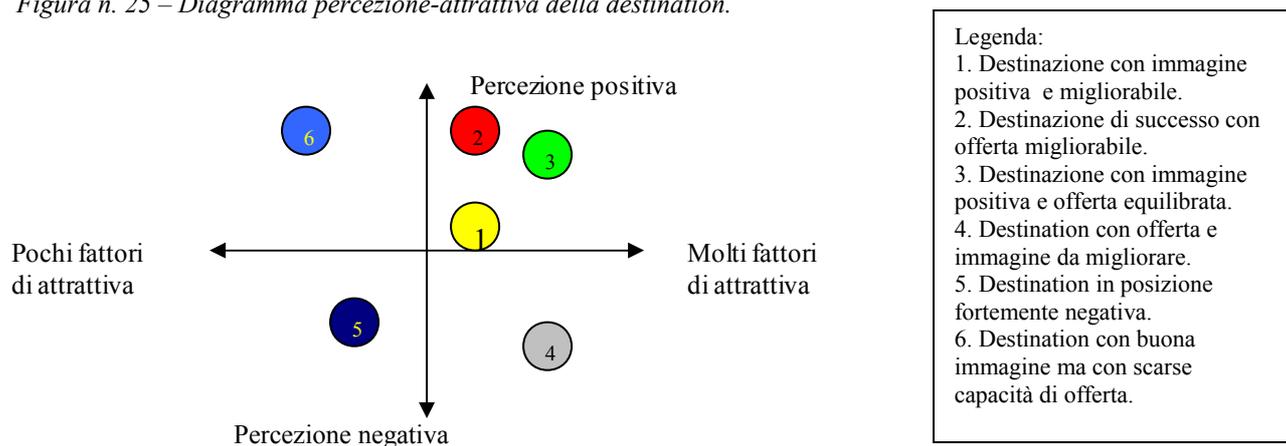
- l’immagine comunica aspettative;
- l’immagine è un filtro che influenza la percezione;
- l’immagine è una funzione tanto delle aspettative quanto delle esperienze;
- l’immagine ha un impatto interno sui dipendenti oltre che un impatto esterno sui clienti.

Nella prima accezione l’immagine comunica aspettative che il turista desidera sperimentare una volta giunto nella destinazione (opere d’arte, musei, bellezze naturali, eventi, accoglienza, gastronomia, etc). Da questo punto di vista un’immagine positiva facilita all’azienda il processo di comunicazione ai clienti in quanto più predisposti alla ricettività del messaggio. Nella seconda accezione l’immagine è un filtro sulla percezione del modo di operare dell’azienda. Con riferimento ad una *destination* questa funzione risalta quando l’immagine positiva viene collegata alla cultura dell’accoglienza diffusa nel territorio, alle capacità professionali con cui i servizi vengono erogati, alla qualità totale percepita dal cliente nel corso del processo di consumo dei servizi compresi quelli non strettamente turistici quali servizi commerciali, sanitari, etc. Se si verificano problemi l’immagine della *destination* può cambiare in senso negativo. Nella terza accezione l’immagine è la risultante della sperimentazione reale delle aspettative del turista nel luogo di vacanza. Se la percezione della qualità del servizio corrisponde all’immagine (aspettative) o la supera, allora l’immagine stessa risulterà rafforzata. L’effetto sarà opposto se l’esperienza della vacanza non corrisponde alle aspettative generate dall’immagine della *destination*. Infine l’immagine ha un impatto anche sull’atteggiamento dei dipendenti. Nel caso di una *destination* ciò può essere ascritto agli attori del sistema locale i quali, in presenza di un’immagine chiara e positiva della *destination* sono stimolati a un atteggiamento positivo verso le attività offerte e a rafforzare il senso di appartenenza oltre che la qualità del servizio.

Come si crea un’immagine? Il progetto di creazione dell’immagine di un’azienda come di una *destination* deve basarsi sulla realtà che con l’immagine si vuole simboleggiare. Se l’immagine è sconosciuta e la performance è buona occorre un processo pianificato di comunicazione al mercato; se l’immagine è negativa e non corrisponde alla realtà si tratta di un problema di cattiva comunicazione; se l’immagine è negativa e corrisponde alla realtà allora essa riflette una cattiva prestazione per cui il problema è reale, per cui è necessario il

miglioramento delle prestazioni per generare un'esperienza positiva e quindi anche una buona immagine del servizio. “Quando non c'è corrispondenza tra prestazione reale e immagine comunicata, vince la realtà” (Grönroos, 2009, p.377). Ciò può essere rappresentato graficamente nella figura seguente:

Figura n. 25 – Diagramma percezione-attrattiva della destination.



Fonte: elaborazione da Della Corte, 2009, p.336.

Strettamente connesso al concetto di immagine, il concetto di marchio è quello definito tradizionalmente dall'American Marketing Association come “un nome, termine, segno, simbolo o qualsivoglia altro elemento che identifica il prodotto o il servizio di un venditore, distinguendolo da quello di altri” (Bennet, 1995).

Grönroos (2009) critica questa definizione in quanto non mette in rilievo, riguardo ai servizi, la caratteristica essenziale dei servizi come processo al quale partecipa il cliente ed inoltre perché tale definizione esclude il cliente. Nel mercato dei beni materiali la visione tradizionale del marchio può andare bene in quanto viene utilizzato un processo di comunicazione pianificato diretto a formare nel cliente un'immagine del marchio corrispondente ad un prodotto che esiste già in quanto fabbricato in anticipo. Nel settore dei servizi la prospettiva cambia in quanto il servizio è un processo che si svolge in presenza del cliente ed è appunto quel processo, secondo Grönroos, che rappresenta la base dello sviluppo del marchio (ibidem, p.364). In questa prospettiva, l'Autore distingue tra marchio (*brand*), propriamente detto, immagine del marchio e identità del marchio. Il marchio è l'identità del prodotto o servizio che l'esperto di marketing vuole creare, mentre l'immagine del marchio è

il concetto di quel bene o servizio che si costruisce il consumatore nella mente. L'identità del marchio è invece l'immagine del marchio che l'esperto di marketing vuole creare. Ora nel settore dei servizi, a causa dell'inclusione del cliente nel processo di produzione-consumo, non c'è più bisogno di distinguere tra marchio e immagine del marchio in quanto nella mente del cliente vi sarà solo l'immagine del marchio. L'identità del marchio, invece, assume maggiore rilievo quando l'obiettivo è quello di creare una determinata immagine nella mente dei clienti. Nel caso delle destinazioni turistiche l'operazione di identificazione del marchio territoriale è abbastanza complessa perché complessa è l'offerta della *destination*. Della Corte (2009, p.337) osserva che, in relazione alle diverse fasi del ciclo di vita di una *destination* è importante valutare la relazione tra immagine, prodotto turistico complesso (*Destination* stessa) e i prodotti turistici specifici che la caratterizzano. Per Grönroos (ibidem) nel contesto dei servizi il processo di formazione del marchio consiste proprio nella programmazione e gestione del processo di servizio: "se il processo del servizio non fa parte del processo di formazione del marchio, può facilmente sfociare in contatti con il marchio negativi che neutralizzeranno gli sforzi di comunicazione pianificata" (ibidem, p.370). Il valore del marchio dipende, quindi, dalla qualità del servizio. Keller (1993, p.1-22) identifica il valore del marchio nella quota capitale basata sulla clientela: "la quota capitale si crea quando il marchio è familiare al cliente e suscita nella sua memoria delle associazioni favorevoli, intense ed uniche"<sup>36</sup>. Berry (1999)<sup>37</sup> propone un approccio alla costruzione del marchio basato su quattro prospettive strategiche:

- 1) essere diversi;
- 2) determinare la propria fama;
- 3) stabilire una connessione emotiva;
- 4) interiorizzare il marchio.

Queste prospettive vengono riassunte nella seguente tabella:

---

<sup>36</sup> Keller K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equity, in Journal of Marketing, 57, 1.

<sup>37</sup> La visione di Berry è fondata su uno studio di alcune aziende che forniscono prodotti eccellenti. Cfr. Berry L. (1999), Discovering the Soul of Services, The Free Press, New York, e ibidem (2000), Cultivating Service Brand equity, in Journal of the Academy of Marketing Science, 28, 1.

Tabella n. 8 – Approccio alla costruzione del marchio territoriale.

Approccio	Modalità
Essere diversi	Le aziende che hanno un buon marchio non imitano ma innovano. Il servizio deve essere presentato in modo diverso da quello della concorrenza in modo da creare una differenziazione di identità di marchio.
Determinare la propria fama	Un buon marchio deriva dallo sviluppo di un valore per il cliente. Il marchio è un modo di illustrare al mercato una <i>mission</i> che è orientata alla creazione di performance superiori a quelle della concorrenza.
Stabilire una connessione emotiva	Nei servizi vi è un' importante componente emozionale. Le aziende che hanno dei buoni marchi si spingono oltre l'aspetto economico per valorizzare l'aspetto della fiducia e dell'attaccamento a valori essenziali dei clienti.
Interiorizzare il marchio	Nel processo del servizio il rapporto con i clienti è gestito dai dipendenti dell'azienda. Essi nel corso di questo processo possono rafforzare o diminuire il valore del marchio. Pertanto le aziende che hanno un buon marchio effettuano un massiccio marketing interno diretto all'affermazione di una cultura aziendale del marchio.

#### **d) Il ruolo della qualità.**

Come si è visto nel corso della disamina della problematica del marchio e dell'immagine, il ruolo della qualità del servizio è di indiscutibile importanza nella creazione del valore di un complesso *asset* di elementi intangibili che sono alla base del Destination Marketing. Qualità proposta, qualità evocata e qualità percepita dovrebbero coincidere al fine della creazione del valore del marchio e della costruzione dell'immagine di una *destination*. Il prodotto turistico di una *destination* è un prodotto complesso, composto cioè da una molteplicità di servizi offerti da svariati operatori di piccole e medie dimensioni di difficile coordinamento e integrazione e pertanto il tema della qualità diventa un fattore critico per il Destination Management. E' necessario, quindi, l'implementazione di un Destination Qualità

Management per il monitoraggio e la valutazione del grado di soddisfazione del turista di tipo sistematico su tutti gli aspetti del soggiorno, compresi i servizi non strettamente turistici perché una *destination* è un prodotto costituito anche da elementi quali la qualità dei servizi commerciali, amministrativi, di sicurezza e sanitari disponibili nella località di soggiorno.

I sistemi di monitoraggio e valutazione della qualità indicati dalla letteratura specialistica del Destination Management (Della Corte 2009, Woods, Deegan, 2003) come più appropriati alla problematica della qualità nei servizi turistici sono:

- 1) Il **modello SERVQUAL**;
- 2) Il **modello Kano**;
- 3) Il **modello della European Foundation for Quality Management (EFQM)**.

1) Il **Modello SERVQUAL** è uno strumento utilizzato per misurare la percezione della qualità del servizio da parte dei clienti confrontando le aspettative dei clienti riguardanti la modalità in cui si dovrebbe svolgere il servizio e le esperienze realizzate (aspettative confermate o non confermate) sulla base di cinque determinanti<sup>38</sup>:

- **aspetti tangibili**: sono rappresentati dall'attrattiva derivante da impianti, attrezzature, arredo e altri materiali utilizzati per l'erogazione dei servizi oltre all'aspetto dei dipendenti;
- **affidabilità**: consiste nell'accuratezza con cui il servizio convenuto viene fornito al cliente, senza commettere errori;
- **capacità di risposta**: consiste nella disponibilità dei dipendenti a rispondere alle richieste dei clienti, a fornire informazioni sul servizio e nella capacità di operare con sollecitudine;
- **sicurezza**: è la competenza con cui i dipendenti svolgono il loro operato e la tenuta di un comportamento consapevole della mission aziendale determinano un'atmosfera di sicurezza che si riflette sulla psicologia dei clienti che, in tal contesto, si sentono sicuri e "protetti";
- **empatia**: è la capacità di comprendere i problemi dei clienti e di fornire la performance che maggiormente si conforma ai loro interessi oltre che dedicare ad essi un'attenzione personale.

---

<sup>38</sup> In origine il modello, costruito nella metà degli anni ottanta da Berry, Parasuraman e Zeithaml, era costituito da dieci determinanti: Affidabilità; Capacità di risposta; Competenza; Accessibilità; Cortesia; Comunicazione; Credibilità; Sicurezza; Capire/conoscere il cliente; Aspetti tangibili. Cfr. Berry L.L., Parasuraman A., (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, The Free Press, New York.

---

In questo modello per la descrizione delle determinanti vengono utilizzati degli attributi sui quali si esprime la valutazione del cliente secondo una scala di giudizio (da 1, “forte disaccordo”, a 7, “forte consenso”) relativa alle aspettative del servizio e alla percezione effettiva dello stesso. Più il punteggio complessivo è al di sotto delle aspettative, più è bassa la qualità percepita. Il modello è stato oggetto di critiche per la difficoltà di individuare gli standard di servizio e di far rientrare tutte le problematiche (Della Corte 2009 p. 339, Grönroos 2009 p.97). Secondo Grönroos (ibidem p.98) la scala SERVQUAL dovrebbe essere sempre adeguata alla situazione concreta rivedendo le determinanti e le loro qualifiche. La sua critica si basa su tre considerazioni:

- vi è differenza tra misurare le aspettative dopo aver consumato l’esperienza del servizio e al momento stesso in cui si svolgono; ciò può accadere per motivi pratici per cui si può correre il rischio di non aver misurato realmente le aspettative ma qualcosa che ha subito il condizionamento dell’esperienza;
- non è opportuno misurare le aspettative prima dell’esperienza del servizio perché possono divergere da quelle che confronteranno al momento del servizio: le esperienze del processo di servizio possono modificare le aspettative, e le aspettative alterate sono quelle che poi si confrontano con l’esperienza per verificare la percezione della qualità;
- le esperienze sono percezioni della realtà ed in queste percezioni vi è l’influsso di esperienze precedenti.

Una variante del SERVQUAL è il *metodo dell’incidente critico* utilizzato in alcuni studi nel settore dei servizi (Bitter, Booms, Tetrault, 1990, pp. 71-84, Edvardsson, 1992, p.17-29). Il metodo consiste nel chiedere ai clienti che abbiano consumato un’esperienza relativa ad un servizio di riferire qualche situazione o momento del processo che si è discostato chiaramente dalla norma in modo sia positivo che negativo denotando un incidente critico. Dall’analisi del dettaglio dell’episodio si può risalire al problema nel rapporto di qualità e individuarne le cause.

Le linee guida di un Quality Management possono essere derivate dai principi ispiratori che sono state tradotti da Grönroos (ibidem, p.102), sulla base del corpus delle ricerche empiriche, in sette criteri per una buona qualità percepita del servizio:

- ✓ Professionalità e competenza: il cliente si rende conto che il personale possiede le competenze richieste per assolvere alla funzione alla funzione richiesta con professionalità;

- ✓ Atteggiamento e comportamento: i clienti percepiscono l'interesse che viene rivolto loro dal personale di contatto ;
- ✓ Accessibilità e flessibilità: la localizzazione del servizio, gli orari di apertura e le modalità di erogazione del servizio sono progettati in modo da essere accessibili ai clienti;
- ✓ Affidabilità e fiducia: ovunque sia stato concordato il servizio, il cliente può contare sul fornitore e i suoi dipendenti nell'erogazione dello stesso al momento convenuto;
- ✓ Capacità di rimediare: il fornitore del servizio è sempre in grado di proporre soluzioni alternative e pienamente soddisfacenti per il cliente qualora un elemento del servizio possa, per cause accidentali, rendersi indisponibile;
- ✓ Servicescape: l'ambiente materiale ben strutturato secondo gli standard necessari al livello del servizio concorre a sostenere un'esperienza positiva;
- ✓ Reputazione e credibilità: condivisione da parte dei clienti della buona prestazione effettuata da parte del fornitore del servizio.

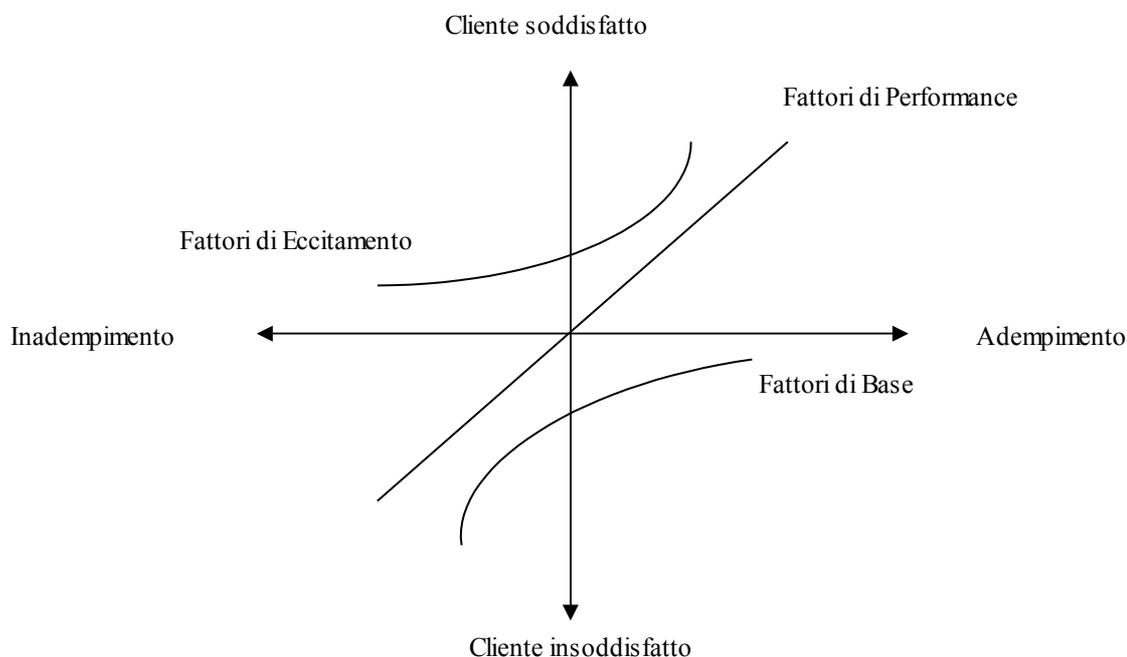
✓

2) Il **Modello Kano** di soddisfazione del cliente, dal nome dell'autore che lo ha elaborato (Kano, 1994), individua tre categorie di attributi che influenzano la soddisfazione del cliente:

- I **Fattori di Base** (fattori che si devono avere): rappresentano quegli elementi che sono necessari al servizio e che il cliente si aspetta di trovare; essi causano insoddisfazione se sono assenti, ma non generano soddisfazione se sono adempiuti; rappresentano, perciò, dei prerequisiti per la prestazione del servizio che il cliente dà per scontati;
- I **Fattori di Eccitamento** (provocano soddisfazione; attrattivi): aumentano la soddisfazione del cliente se vengono forniti, ma non generano insoddisfazione se non vengono forniti; generano effetto sorpresa nel cliente e possono rappresentare un fattore di vantaggio competitivo;
- I **Fattori di Performance**: generano soddisfazione se la performance è alta e, al contrario, insoddisfazione se la performance è bassa; sono fattori direttamente collegati ai bisogni dei clienti e desideri espliciti dei clienti; la relazione performance-soddisfazione è di tipo lineare.

Kano presenta anche tre attributi supplementari che vengono riportati sinteticamente: Attributi indifferenti, Attributi discutibili, Attributi inversi.

Figura n. 26 - Il Modello Kano



Fonte: elaborazione da Kano, 1984.

3) Il **Modello EFQM** è un sistema basato sui principi del Total Quality Management<sup>39</sup> che individua nove criteri per la produzione di un servizio di qualità; cinque di essi sono classificati nella categoria dei *criteri abilitanti*, gli altri quattro sono classificati *criteri di risultato o di performance*. I criteri abilitanti, o facilitatori, riguardano le attività svolte dall'organizzazione, quali ad esempio le modalità organizzative o di gestione delle risorse umane, il sistema degli incentivi, il *layout* produttivo ed il *know-how* presente nell'organizzazione; i criteri di risultato dipendono dai criteri abilitanti e riguardano le performance in termini di soddisfazione dei clienti. A livello di Destination i criteri abilitanti possono essere individuati nelle politiche di sviluppo del sistema locale, nel sistema degli

<sup>39</sup> Il Total Quality Management (TQM) è una filosofia di produzione della qualità basata sul principio della globalità del controllo di qualità del processo produttivo, dalle materie prime al prodotto finito. Questi principi sono stati sviluppati in un metodo statistico di controllo della qualità da Genichi Taguchi. Cfr. León, R V; Shoemaker, A C & Kacker, R N (1987) Performance measures independent of adjustment: an explanation and extension of Taguchi's signal-to-noise ratios (with discussion), *Technometrics* vol 29, pp. 253–285.

incentivi, le modalità di coordinamento fra gli attori locali, il livello di condivisione degli obiettivi strategici, mentre i criteri di performance possono essere rappresentati oltre che dal livello di soddisfazione dei clienti, anche dal livello di soddisfazione degli interessi degli *stakeholders* presenti nello sistema locale.

### **3. Service logic nel marketing in rete e aspetti strategici della competitività dei sistemi turistici locali. Le opportunità offerte da internet.**

Negli ultimi tempi, in considerazione dell'elevata spinta proveniente dalla globalizzazione e delle innovazioni tecnologiche basate sulla rete Internet, il marketing ha subito un cambiamento di impostazioni. Da una tradizionale visione concentrata sulla pianificazione delle azioni di adattamento alle migliori condizioni di mercato per l'impresa (clienti e prospect anonimi, enfasi sulla creatività, coprire a tappeto il mercato, contare il numero dei contatti, monologo pubblicitario, bombardare il mercato, consumatori passivi, distribuzione monocanale), ad una prospettiva di marketing diretto secondo cui il consumatore è un individuo portatore di interessi circoscritti e diversi da quelli di altri individui.

*Figura n. 27 – Mass marketing e Direct marketing.*

<i>Mass Marketing</i>	<i>Direct Marketing</i>
Clienti e Prospect anonimi	Clienti e Prospect ben conosciuti
Enfasi sulla creatività	Enfasi sulla risposta
Coprire a tappeto il mercato	Riempire ogni nicchia
Contare il numero di contatti	Contare i clienti acquisiti
Monologo pubblicitario	Dialogo con il consumatore
Bombardare il mercato	Costruire un rapporto
Consumatori passivi	Partecipanti coinvolti
USP (unique selling proposition)	EVP (extra value proposition)
Distribuzione monocanale	Distribuzione Pluricanale

Tabella di raffronto tra marketing tradizionale e direct marketing.

In sostanza nell'ottica tradizionale l'impresa mira a raggiungere un cliente medio, anonimo, con un approccio di tipo indifferenziato sia nella produzione che nei contatti di mercato (Product, Price, Promotion, Place) secondo il principio del consumo di massa; nell'ottica del direct marketing il rapporto impresa-cliente diventa più personalizzato e il cliente ha la possibilità di intervenire per definire meglio i bisogni che l'impresa ha l'obiettivo di soddisfare.

Nei modelli tradizionali il marketing è basato sulla prospettiva dello scambio per cui il valore del bene viene creato dall'azienda e incorporato nei singoli beni distribuiti per la

---

vendita ai clienti. In quest'ottica (*prospettiva dello scambio*) l'obiettivo del marketing è rappresentato proprio dalla distribuzione del valore prodotto per i clienti ed è il momento finale di tutto il processo di produzione.

Secondo un approccio basato maggiormente sulla logica del prodotto come riserva di utilità o servizi, si punta sul singolo cliente per massimizzare il numero di risposte ottenibili in termini di potenzialità di consumo, differenziando l'offerta in tante nicchie e instaurando un rapporto continuo con i clienti già acquisiti. Nel confronto tra Valore potenziale dell'offerta e Valore d'uso espresso dalla domanda si genera il Valore effettivo della produzione (Mutual Value View). Secondo questa prospettiva "l'azienda dovrebbe basare tutte le sue attività sulle necessità e sui desideri dei clienti dei mercati selezionati" (C. Grönroos, 2009, p.295). In effetti questa logica rappresenta la filosofia generale del marketing che deve permeare tutti i settori dell'azienda e pertanto il marketing non è più una funzione o attività specifica posta in essere da un gruppo di specialisti distinti dalle altre unità organizzative d'impresa. Il marketing assorbe, quindi, tutte le attività d'impresa, secondo una logica per cui le scelte strategiche, sviluppate a livello operativo nelle quattro politiche fondamentali (4 P), hanno per obiettivo quello "di avvicinare l'offerta dell'azienda alla domanda promanatesi dal mercato, mediante un processo di adattamento che coinvolge le variabili essenziali dello scambio (il bene offerto, il prezzo di vendita, l'informazione sul prodotto e la disponibilità del bene nei punti di acquisto" (Sciarelli S., 2004, p.160). In questo processo tutti i dipendenti dell'azienda sono coinvolti nell'attuazione della filosofia di marketing dell'impresa, in una prospettiva secondo la quale vede la risorsa umana come risorsa strategica in termini di capitale intellettuale<sup>40</sup>. L'ottica in cui le aziende si muovono oggi, in special modo nel settore turistico, è quella dell'*economia delle esperienze* in cui i consumatori chiedono beni che siano in grado di generare esperienze in relazione ai quali sono anche disposti a spendere di più (Grönroos, 2009, p.18) ed il marketing si è spostato da una *prospettiva dello scambio* a una *prospettiva del rapporto* in cui il valore viene creato dal cliente nel rapporto stesso di interazione con il produttore.

---

<sup>40</sup> Gummesson (1999b) ha distinto il capitale intellettuale individuale da quello strutturale. Il capitale individuale comprende il personale, partners che fanno parte del network e i clienti, mentre il capitale strutturale è la cultura dell'azienda alla quale il dipendente può attingere nel corso dello svolgimento dei suoi compiti. Cfr. Gummesson E (1999b), Total relationship marketing. Rethinking Marketing Management: from 4Ps to 30Rs, Butterworth Heinemann, Oxford.

Figura n. 28 – Matrice Interdipendenza-collaborazione tra gli attori dell'offerta locale.

		GRADO DI INTERDIPENDENZA RECIPROCA	
		ALTO	BASSO
GRADO DI COLLABORAZIONE	ALTO	MARKETING RELAZIONALE	MARKETING INTERATTIVO
	BASSO	MARKETING INTERNO	MARKETING DI TRANSAZIONE

Fonte: elaborazione da Grönroos, (2009)

Anche i rapporti tra le aziende rientrano nella prospettiva del marketing relazionale in quanto, in virtù del principio della cooperazione, si trae beneficio da situazione di reciproco vantaggio. Infatti è più utile trovare un partner in grado di offrire elementi complementari all'offerta dell'azienda che investire risorse per acquisire conoscenza e competenze per la produzione interna degli elementi complementari necessari alla offerta.

La problematica delle relazioni è di fondamentale importanza soprattutto nel settore turistico. Barney e Lee (1998) hanno messo in luce 4 variabili fondamentali nel processo relazione-competitività tra le imprese in condizioni di incertezza:

- 1) le minacce da opportunismo;
- 2) la massimizzazione della flessibilità;
- 3) l'apprendimento (esogeno ed endogeno)
- 4) l'assicurazione del diritto di esclusiva o privilegio dell'investimento una volta che sia venuta meno l'incertezza sull'investimento stesso.

Lo SLOT è caratterizzato dalla presenza di numerose imprese turistiche di piccola e media dimensione che sono alla continua ricerca di una posizione competitiva all'interno del sistema locale. La logica sistemica, come è stato evidenziato nei precedenti paragrafi, è un obiettivo

che può essere conseguito a condizione che tra le imprese si instaurino rapporti di collaborazione finalizzati alla realizzazione di una governance territoriale vicina alla logica “*corporate*”. In sostanza, se le imprese facenti parte della destinazione sono disposte a collaborare, in una prospettiva di “*coopetition*” (Della Corte, 2009) per valorizzare gli elementi di complementarità delle reciproche offerte e se sono disposte a rinunciare alla piena autonomia sul piano delle scelte individuali a favore delle scelte collettive, o corralità di azione, per favorire l’azione di “*metamanagement*” (Martini 2005, Franch 2010) delle Organizzazioni di Destination Management ed il conseguimento degli obiettivi strategici di competitività nel mercato turistico. La prospettiva di ogni singola impresa è di tipo misto (logica di transazione e logica di opzione) in una prospettiva essenzialmente di breve termine, mentre quella dell’azione di “*metamanagement*” è di tipo *corporate* orientata al soddisfacimento degli interessi di tutti gli *stakeholder* presenti nel sistema locale mediante il conseguimento di obiettivi comuni con strumenti e azioni di marketing tipicamente aziendali in una prospettiva di lungo termine. La nascita di uno SLOT è basata essenzialmente sul presupposto del passaggio da una logica di competizione tra le imprese locali ad una logica di collaborazione e dal passaggio da una posizione di difesa da minacce opportunistiche ad una posizione di flessibilità e complementarità dell’offerta per comporre un tessuto economico di sistema. In effetti è stato evidenziato (Barney, Lee, 1998) che le imprese, quando si trovano ad operare delle scelte in condizioni di alta incertezza di mercato, favoriscono l’irrigidimento della struttura d’impresa in forme più gerarchiche di governance per difendersi dalle minacce da opportunismo accrescendo le potenzialità di apprendimento interno che consente di attivare il processo di innovazione e di competitività; d’altra parte esse sono attente anche alla massimizzazione della flessibilità per consentire un rapido adattamento delle scelte di gestione quando i rapidi cambiamenti del mercato lo impongono, e ciò può essere consentito solo con un’organizzazione più snella, meno gerarchica, e quindi più favorevole alla formazione del processo di apprendimento di tipo esogeno (informazioni dal mercato).

Figura n. 29 – Governance, apprendimento, opportunismo, investimenti.



Fonte: elaborazione da Barney J.B., Lee W. (1998), Governance under Uncertainty: Transaction Costs, Real Options, Learning, and Property Rights,

La letteratura sul Destination Management è abbastanza concorde sul fatto che, tra le caratteristiche dello SLOT, il forte senso di identità territoriale negli operatori economici e il riconoscimento dei valori della tradizione facilitino il processo di sedimentazione della conoscenza con un apprendimento di tipo "endogeno". Questa considerazione può essere utile per identificare le possibilità di un'azione di marketing dello SLOT. Infatti, in un contesto in cui l'apprendimento è già stato realizzato e le "capabilities" sono affermate, è molto facile che si possa realizzare un contesto in cui le singole imprese si orientino verso forme di governance meno gerarchiche, più aperte alla collaborazione e alla stipula di accordi di complementarità dell'offerta, nella consapevolezza di avere in qualche modo garantito il diritto ai benefici dell'investimento nelle varie attività (Barney-Lee, ibidem, p.24). In questa prospettiva in un contesto di SLOT consolidato gli sforzi dei singoli attori dovrebbero convergere maggiormente nell'assicurazione dei diritti ai benefici derivanti dall'investimento effettuato, mentre in un contesto di SLOT meno consolidato essi rafforzano le rispettive posizioni competitive con minori propensioni a scegliere forme di governance collaborative.

Tabella n. 9 – *Apprendimento e governance.*

**Apprendimento e governance**  
Elaborazione da Barney, Lee (1998)

OBIETTIVI PREVALENTI D'IMPRESA  
NELLO SLOT

GRADO GERARCHICO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E DI INFLUENZA SULL'APPRENDIMENTO		APPRENDIMENTO	FLESSIBILITA' DELLA STRUTTURA DI GOVERNANCE	INTERESSE ALLA GARANZIA DEL DIRITTO DI PROPRIETA' DELL'INVESTIMENTO
	ALTO	<b>ENDOGENO:</b> facilita il trasferimento di conoscenze tacite e il learning by doing (Conner e Prahalad, 1996)	<b>MINIMA:</b> alti costi di modifica della struttura	<b>BASSO:</b> Le conoscenze e le capacità sono già acquisite in via endogena
	BASSO	<b>ESOGENO:</b> facilita l'intercettazioni di informazioni provenienti dal mercato	<b>MASSIMA:</b> bassi costi di modifica della struttura	<b>ALTO:</b> Le conoscenze e le capacità non sono state acquisite in via endogena

La realizzazione delle azioni di marketing da parte di una DMO (Destination Management Organization) è vincolata al sistema di assunzione di decisioni e al grado di unitarietà di indirizzo strategico e di controllo esistente all'interno dell'organizzazione della quale fanno parte i singoli attori del sistema locale proprietari delle rispettive imprese. Per consentire ciò gli aspetti messi in rilievo nello schema precedente relativi alle modalità di governance delle singole imprese, più o meno collaborative, unitamente alle modalità di conseguimento dei vantaggi competitivi derivanti dall'apprendimento (esogeno o endogeno) e all'intensità dell'interesse a tutelare le prerogative dell'investimento nelle attività economiche appaiono fondamentali per poter affermare la logica di sistema. Infatti, a tal fine “la DMO deve avere una struttura organizzativa adeguata a disporre di specifiche competenze professionali. Ciò non è tuttavia sufficiente se essa non è anche legittimata ad agire sul coordinamento dell'offerta delle imprese locali, operando secondo la logica del meta-management. Si può anzi affermare che il fatto che la DMO svolga un'efficace azione di coordinamento sul territorio sia condizione prioritaria per il perseguimento di una strategia di Destination marketing” (Franch, 2010, p.220).

Le opportunità offerte da Internet per il marketing delle destinazioni turistiche implicano anche la disponibilità di risorse umane con competenze specifiche a livello tecnologico e di marketing.

Gli aspetti principali del marketing in rete consistono fanno leva essenzialmente su 4 dimensioni:

- 1) “Ono-to-one” marketing;
- 2) “Permission marketing”;
- 3) Marketing relazionale;
- 4) Comunità virtuali.

### 1) “One-to-one” marketing.

Si basa sull’idea di trattare clienti diversi in modo diverso. Nei programmi di marketing “1to1” le aziende hanno l’ scopo di crearsi una clientela più fedele e redditizia. In tale prospettiva le scelte strategiche del marketing “1to1” dipendono dalla comprensione dei vari modi in cui si differenzia la clientela. Questo processo di conoscenza consente all’impresa di orientare il proprio comportamento alle esigenze dei clienti; ciò comporta per l’impresa la necessità di passare da un’ottica di massimizzazione della **quota di mercato** ad un’ottica di **massimizzazione della "quota del cliente"**. Le fasi di un programma di marketing “1to1” per una Destinazione turistica sono:

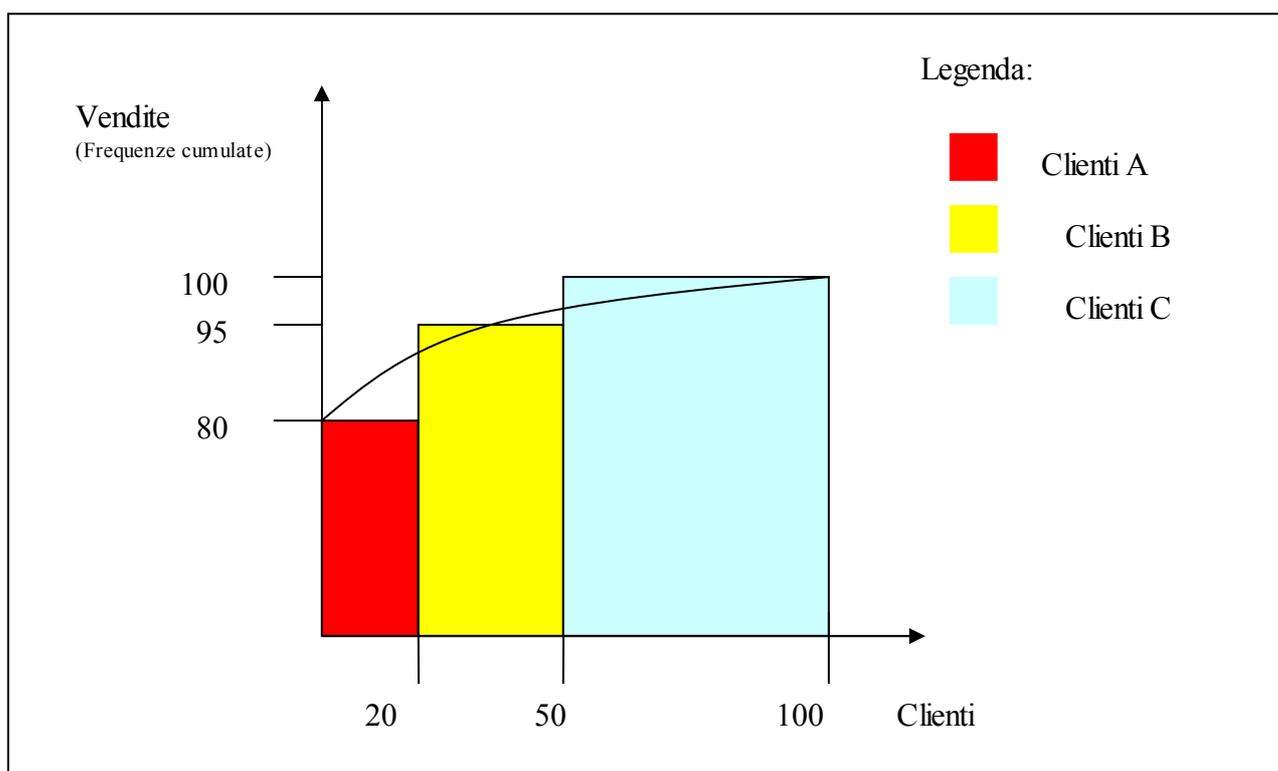
- Identificare la clientela: è necessario conoscere indirizzi, abitudini e preferenze dei clienti;
- Differenziare: ogni cliente ha una sua caratteristica che lo differenzia dagli altri, per cui non solo è necessario ricorrere alle classificazioni tipologiche ma è anche necessario individuare i clienti di maggior valore per l’azienda su cui concentrare gli sforzi;
- Interagire in modo continuo con il cliente: ogni contatto con il cliente deve tenere presenti tutti i precedenti contatti con esso; tale impostazione viene di solito implementata con procedura di “tracking” nei canali automatizzati, come avviene ad esempio in un sito web;
- Personalizzare il comportamento dell’azienda: il prodotto o servizio viene differenziato adattando alcune sue caratteristiche alle esigenze del cliente; il prodotto o servizio viene scomposto in un numero di moduli idoneo a soddisfare le possibili esigenze di differenziazione con le esigenze di praticabilità tecnica di costo di tali soluzioni.

Un programma di marketing “1to1” è molto costoso. Per questo occorre individuare il valore di ogni singolo cliente. Il metodo ABC<sup>41</sup> può essere utile a tale scopo. Secondo questa tecnica, i clienti possono essere differenziati in tre fasce:

- ◆ Fascia A: clienti più profittevoli (20% dei clienti; 80% del valore delle vendite);
- ◆ Fascia B: clienti potenzialmente profittevoli ma inespresi (30% dei clienti; 15% del valore delle vendite);
- ◆ Fascia C: clienti meno profittevoli (50% dei clienti; 5 % del valore delle vendite).

Graficamente tale metodo può essere rappresentato con la curva delle frequenze cumulate:

Figura n. 30, Metodo ABC.



<sup>41</sup> Il metodo ABC si basa sul Principio di Pareto secondo cui la maggior parte degli effetti dipende da un numero ristretto di cause. In base a tale assunzione è possibile rappresentare un fenomeno evidenziando gli aspetti prioritari su cui concentrare gli sforzi. Tale principio, noto come anche “Legge 80/20”, prende il nome da Vilfredo Pareto (1848-1923), uno dei maggiori economisti italiani, che lo enunciò nel 1897 (Principio della scarsità dei fattori) in uno studio sulla distribuzione dei redditi in cui evidenziava che in una regione solo pochi individui possedevano la maggior parte delle ricchezze. La “Legge 80/20” si riferisce ad osservazioni empiriche ed i valori sono indicativi, ma nel marketing si è diffusa come regola pratica in base alla quale l’80% delle vendite (o riordini) proviene dal 20% della clientela (quella più profittevole), il 15% dalla clientela potenzialmente profittevole ed il 5% da quella meno profittevole.

## **2) “Permission marketing”.**

Il progressivo sviluppo delle tecniche di marketing e delle tecnologie informatiche hanno esposti i consumatori ad un eccesso di esposizione ai messaggi pubblicitari soprattutto sul Web, mentre il tempo del cliente diventa una risorsa sempre più scarsa. D'altra parte anche le norme etiche e giuridiche hanno imposto una regolamentazione alle azioni di marketing pubblicitario. Da queste premesse nasce il Permission Marketing: con esso si intende che le aziende che vogliono proporre la vendita dei loro prodotti ai clienti dovranno prima ottenere il consenso all'invio dei loro messaggi pubblicitari. Questa regola ha trovato uno sviluppo favorevole soprattutto in Internet con l'utilizzo delle modalità “pull” mediante le quali al cliente che naviga su Internet viene fatta una sintetica proposta di comunicazione mediatica in alcune finestre del browser lasciandogli la scelta se accettare di vedere il dettaglio oppure negare il permesso del messaggio per proseguire la navigazione se non interessato. In tale modo è lo stesso cliente ad attivare la ricezione del messaggio pubblicitario. Il marketing in Internet è interattivo e si configura non più come un'attività di interruzione delle attività del cliente, ma piuttosto come un'attività di collaborazione, dove l'azienda aiuta il cliente a comprare e il cliente aiuta l'azienda a vendere.

## **3) Il marketing relazionale.**

Come si è visto in precedenza, l'obiettivo dell'impresa si è spostato dall'idea della massimizzazione delle vendite, e quindi dell'aumento della quota di mercato, all'idea della soddisfazione e della fidelizzazione del cliente mediante una maggiore attenzione alla qualità delle relazioni. La diffusione di connessioni Internet ed il World Wide Web hanno reso possibile lo sviluppo delle possibilità di relazione a tutti i livelli per cui la locuzione “essere in rete” è diventato sinonimo di attività di ottimizzazione del tempo e di consolidamento delle relazioni tra soggetti diversi anche lontani nello spazio, soppiantando la definizione tradizionale di relazione interpersonale.

## **4) Comunità virtuali.**

Come sarà esposto in prosieguo, la comunità virtuale nasce dalle attività di relazione che si possono realizzare grazie allo sviluppo delle TIC e alla diffusione delle connessioni su rete Internet nel mondo. Ogni individuo, attraverso sistemi di comunicazione sempre più avanzati, ha la possibilità di porsi in relazione con persone che hanno interessi comuni, trovando

facilitazione al dialogo su temi che non avrebbero potuto sviluppare all'interno delle rispettive comunità reali.

#### 4. L'e-marketing per le destinazioni turistiche.

Il fenomeno dell'utilizzo di Internet su vasta scala per motivi sociali ed economici suggerisce l'opportunità di implementare l'attività di e-marketing anche per le destinazioni turistiche. I dati sull'utilizzo delle tecnologie Internet sono in continua crescita. I dati statistici sugli utenti di Internet aggiornati al 30 giugno 2010 riportano un tasso di penetrazione di Internet nella popolazione mondiale pari al 28,7% . La diffusione della tecnologia Internet dipende dalla copertura geografica e dalla normativa esistente nei diversi paesi. Le aree geografiche che mostrano il più alto tasso di copertura al 30 giugno 2010 sono il Nord America (77,4%), seguito dall'Oceania (61,3%), Europa (58,4%), America Latina (34,5%), Medio Oriente (29,8%), Asia (21,5%) e Africa (10,9%).

Tabella n. 10 – Utilizzo di Internet nel mondo.

WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS						
World Regions	Population ( 2010 Est.)	Internet Users Dec. 31, 2000	Internet Users Latest Data	Penetration (% Population)	Growth 2000-2010	Users % of Table
<a href="#">Africa</a>	1,013,779,050	4,514,400	<b>110,931,700</b>	10.9 %	2,357.3 %	5.6 %
<a href="#">Asia</a>	3,834,792,852	114,304,000	<b>825,094,396</b>	21.5 %	621.8 %	42.0 %
<a href="#">Europe</a>	813,319,511	105,096,093	<b>475,069,448</b>	58.4 %	352.0 %	24.2 %
<a href="#">Middle East</a>	212,336,924	3,284,800	<b>63,240,946</b>	29.8 %	1,825.3 %	3.2 %
<a href="#">North America</a>	344,124,450	108,096,800	<b>266,224,500</b>	77.4 %	146.3 %	13.5 %
<a href="#">Latin America/Caribbean</a>	592,556,972	18,068,919	<b>204,689,836</b>	34.5 %	1,032.8 %	10.4 %
<a href="#">Oceania / Australia</a>	34,700,201	7,620,480	<b>21,263,990</b>	61.3 %	179.0 %	1.1 %
<b>WORLD TOTAL</b>	<b>6,845,609,960</b>	<b>360,985,492</b>	<b>1,966,514,816</b>	<b>28.7 %</b>	<b>444.8 %</b>	<b>100.0 %</b>

Fonte: tratto da [www.internetworldstats.com](http://www.internetworldstats.com) . Dati al 30 giugno 2010.

Ma il dato più interessante ai fini dell'orientamento dell'attività di marketing è quello relativo alla percentuale di crescita che appare elevatissimo proprio nelle regioni in cui Internet non è ancora diffuso e vede posizionata al primo posto l'Africa con un tasso di sviluppo di utenza dal 2000 al 2010 del 2.357,3 % seguita da Medio Oriente (1.825,3%) e America Latina (1.032,8%). La percentuale di utilizzatori di Internet più elevata è posseduta dall'Asia che con i suoi 825 milioni di utenti rappresenta una quota del 42% dell'utenza mondiale.

Secondo i dati di “E-business W@tch” (2006), agenzia della Direzione Generale per le Imprese e l'Industria della Commissione Europea, il settore del turismo è all'avanguardia nell'adozione delle ICT e dell'e-business nel settore dell'e-marketing e delle vendite on-line,

ma vi sono ancora spazi di crescita per quel che riguarda lo sviluppo delle strutture ICT e l'adozione dei processi di business *e-integrati*. Secondo tali ricerche, i fattori di e-business nel campo del turismo sono rappresentati dalle aspettative dei clienti e dalla concorrenza dei mercati, mentre le principali barriere alla diffusione dell'e-business sono rappresentate dalla presenza diffusa di imprese di piccola dimensione che non sono in grado di sostenere i costi di acquisizione delle tecnologie ma nel confronto tra piccole imprese sono quelle del settore turistico a vantare il primato di avere più utenti di commercio elettronico rispetto alle piccole imprese degli altri settori. Per sub-settori del turismo, le agenzie di viaggio e i tour operators sono al primo posto nell'adozione delle TIC e dell'e-business, seguite dal subsettore della ricettività e da quello della ristorazione.

L'impatto dell'e-business sul settore turistico ha generato delle modificazioni nell'assetto del processo di intermediazione determinando il fenomeno della *disintermediazione*, nei processi di *packaging* e soprattutto nel settore aereo con l'*e-ticketing*, *Customer self-service* e *codici a barre delle carte d'imbarco*.

#### *Disintermediazione.*

Le tecnologie Internet hanno permesso ai fornitori dei servizi turistici di interagire direttamente con i consumatori riducendo gli spazi di attività degli intermediari tradizionali (Agenzie di Viaggi e *Tour Operators*). La misura in cui il ruolo degli intermediari è stato superato differisce nell'ambito dei vari subsettori. Mentre in quello degli alberghi vi è stata una parziale influenza del fenomeno, in quello del trasporto aereo il ruolo degli intermediari ha subito una notevole riduzione di importanza per effetto del ruolo delle compagnie di vendita on-line della biglietteria aerea. Ma si assiste anche a un consolidamento del mercato degli intermediari sulla base di una tendenza alla concentrazione mediante fusioni, incorporazioni e alleanze strategiche. Questo fatto, sebbene vi sia nel settore turistico un'elevata competizione a livello aziendale, genera una diminuzione della concorrenza nel lungo periodo.

#### *Dynamic Packaging.*

I pacchetti turistici offerti da tout operators e agenzie di viaggio continuano a essere efficaci come *bundling* di singoli prodotti e servizi ma si sono rivelati scarsamente flessibili a causa della crescente tendenza alla richiesta di personalizzazione della vacanza da parte del turista. Nonostante le difficoltà tecnologiche molti operatori (Octopustravel, Expedia, Travelcity) sono riusciti a sviluppare soluzioni praticabili per il *Dynamic Packaging* che

---

consiste in un *bundle* di differenti servizi combinati in tempo reale con contenuti e prezzi che meglio corrispondono alle esigenze del turista o dell'agenzia di viaggio (Della Corte 2009).

*E-ticketing*, *Customer self-service* e codici a barre nel settore aereo.

Il settore aeronautico è quello che più di tutti è stato interessato dalle innovazioni tecnologiche e da Internet ed il fattore più evidente è rappresentato dalla nascita e sviluppo delle compagnie *low-cost* che fanno affidamento sulle soluzioni di *e-business*. L'*e-ticketing* è uno degli elementi fondamentali del modello di *business low-cost* ma è diffuso anche nelle compagnie aeree tradizionali. Il *Customer self-service* è un altro elemento di riduzione dei costi e di velocizzazione del flusso dei passeggeri negli aeroporti; esso viene realizzato mediante "chioschi" *self-service* negli aeroporti o sotto forma di *web check-in* che consente ai passeggeri di effettuare le operazioni preliminari di imbarco direttamente da casa o da ufficio. Il *codice a barre* delle carte d'imbarco è strettamente connesso all'*e-ticketing* e al *self-service check-in*; TIC e Internet consentono non solo di stampare direttamente a casa le carte d'imbarco ma di inserire detto codice sul telefono cellulare del passeggero rendendo ormai superato il tradizionale biglietto cartaceo.

Con l'avvento del WEB 2 si è realizzato il cambiamento anche sul fronte del marketing on-line. WEB 2 rappresenta il passaggio dal concetto di *brand awareness* (consapevolezza del marchio) a quello di *brand engagement* (esperienza diretta della marca) non essendovi più un confine preciso tra chi produce e chi subisce i contenuti; in questa prospettiva Internet offre molte possibilità per l'e-marketing di una destinazione turistica. In una ricerca condotta da Synovate Travel Survey<sup>42</sup> risulta che nel 2007 l'85% degli Inglesi, Tedeschi e Americani che visitano l'Italia cercano informazioni sulla destinazione turistica direttamente sul Web; il 57% di essi usa un motore di ricerca per cercare informazioni sulle destinazioni turistiche italiane. I principali strumenti del Web 2 sono:

- 1) e-mail;
  - 2) Blog;
  - 3) Wiki;
  - 4) Social network;
- Sito web interattivo.

---

<sup>42</sup> Cfr. Synovate Travel Survey, 1589 interviste quantitative on-line: UK (N=530), De (N=528) & US (N=531, Novembre 2007, IV Conferenza Italiana sul Turismo, Riva del Garda.

**1) e-mail, newsletter, newsgroup.**

La posta elettronica, nota anche come e-mail (electronic mail), si è largamente diffusa nella società moderna. Nata nei primi anni settanta, permette di comunicare in modo asincrono (senza necessità che mittente e destinatario siano simultaneamente attivi sul computer) e consente di inviare messaggi con la possibilità di allegare documenti nelle forme più diffuse (documenti word, excel, power-point, etc). La caratteristica principale è la istantaneità con cui il messaggio inviato perviene al destinatario; ciò è possibile grazie all'utilizzo dei protocolli informatici (SMTP, POP3, TELNET, NEWSGROUP, etc.) che effettuano una complessa serie di operazioni che consentono al messaggio, opportunamente cifrato, di raggiungere il destinatario desiderato via rete Internet. Si può dire che l'e-mail è stata la vera rivoluzione informatica che ha cambiato la società moderna. I vantaggi dell'utilizzo di questo strumento consistono nel costo nullo, in quanto si tratta di un servizio che i providers dei servizi Internet forniscono come accessorio al servizio principale a pagamento rappresentato dalla connessione alla rete. Altro vantaggio consiste nella possibilità di poter inviare lo stesso messaggio ad una molteplicità di destinatari istantaneamente. Ciò ha prodotto anche la nascita di un fenomeno degenerativo del servizio noto come spamming (posta indesiderata). In effetti l'utilizzo della posta elettronica per messaggi pubblicitari si è molto diffuso per motivi pubblicitari tanto che si è reso indispensabile l'adozione di un protocollo di comportamento (Netiquette) oltre che l'adozione di misure normative nei singoli stati per limitare il fenomeno. In generale, le regole per un buon e-marketing prevedono che per inviare dei messaggi promozionali occorra ricevere preventivamente il consenso da parte del potenziale destinatario. Questa procedura è stata automatizzata per mezzo dell'utilizzo di siti web interattivi che permettono al potenziale consumatore-turista di attivare, secondo il principio pull, l'iscrizione al servizio di Newsletter grazie al quale è possibile essere aggiornati costantemente sull'attività commerciale o turistica dell'ente desiderato. Il servizio di newsletter è molto utilizzato nell'e-marketing dalle principali destination turistiche (es.: Tiscover) e permette di fornire periodicamente ai potenziali viaggiatori una serie di informazioni sulla località, sulle iniziative programmate, sull'organizzazione, sulle offerte speciali, sulla dislocazione delle varie attività turistiche (alberghi, ristoranti, piste da sci, strutture di divertimento, etc), sui servizi accessori quali noleggio auto, banche, attività commerciali, servizi amministrativi sanitari, etc. Più che per contenuti, la newsletter appare importante dal punto di vista del marketing perché consente di fidelizzare la clientela alla destinazione turistica. La versatilità della e-mail è tale che consente un rapido feedback da

parte del turista con la possibilità di compilare moduli di richiesta di informazioni, richieste di prenotazione o altro in modo semplice ed immediato. Parallelamente allo sviluppo di questo strumento si sono diffusi anche i *newsgroup*, che consentono di comunicare in modo asincrono con tutti gli iscritti ad un gruppo tematico secondo il principio della bacheca pubblica, e l'*Instant Messaging* che consente di comunicare in modo istantaneo, anche con voce (VoIP), con altri utenti senza limiti di distanze.

## 2) **Blog.**

Il sostantivo “blog” è una contrazione di “web log” e nel gergo di Internet indica un sito internet gestito da una persona o un ente (*blogger*) che periodicamente lo aggiorna come una sorta di diario on line con pensieri, opinioni personali e considerazioni su determinati temi di interesse. Il *blog* (diario in rete) è nato alla fine degli anni novanta e consiste in un programma di pubblicazione guidata su pagine web senza necessità di utilizzare particolari linguaggi di programmazione, pertanto il suo successo è dovuto proprio alla sua facilità di creazione ed utilizzo. L’aspetto interessante è rappresentato dal fatto che è possibile una forte interazione tra il *blogger* e i lettori con possibilità di commentare tutte le pubblicazioni o *post*. Tra le principali tipologie si distinguono principalmente il blog personale, il social blog, il blog collettivo, il blog di attualità, il Corporate blog o blog aziendale, il blog tematico. Il blog è uno strumento molto interessante per il marketing, in specie nei contesti in cui occorre distinguere tra marketing esterno e marketing interno come nel caso del destination marketing. In tele prospettiva i blog si distinguono in blog esterni, utilizzati dalle aziende per promuovere nuovi prodotti o per attività di CRM; i blog interni hanno lo scopo di comunicare con i dipendenti. Dal punto di vista del Destination Marketing questo aspetto dei blog è importante per contribuire a realizzare le relazioni e il coordinamento degli attori dell’offerta locale in un clima di partecipazione e condivisione nell’ottica del marketing interno. Il blog è esposto, comunque, al rischio dei commenti negativi che possono creare un effetto indesiderato sull’immagine di una destination. Le principali regole di utilizzo corretto del blog per le finalità del destination marketing sono state così esposte da Franch (2010, p. 288):

- 1) assegnare il ruolo di blogger ad un esperto interno della DMO o esterno che abbia profonda conoscenza delle problematiche della destination e competenze nella comunicazione; a volte può essere utile la presenza di un *testimonial* (personaggio pubblico del mondo dello spettacolo o dello sport) come blogger (ibidem, p.287);
- 2) aggiornare con frequenza i contenuti per mantenere vivo l’interesse;

- 3) controllare e rispondere tempestivamente ai commenti e alle richieste d'informazione da parte dei turisti;
- 4) individuare tra quelli che seguono più costantemente il blog coloro che possono diventare *opinion leader* per la destinazione per aumentare gli effetti positivi dell'azione di blog-marketing;
- 5) introdurre indici per valutare il successo e il ROI (*Return on Investment*) del blog basati sul numero dei commenti in un periodo o in un post, la lunghezza media dei commenti, il numero di iscritti al *feed* (aggiornamento tematico sul *browser*);
- 6) quantificare il vantaggio della creazione di un blog attraverso un raffronto con attività di marketing alternative;
- 7) un blog si valuta non solo in senso economico ma soprattutto sul piano del contributo alla generazione del senso di comunità e di identificazione nel marchio che quel blog intende valorizzare;
- 8) tenere conto dei rischi legati al fenomeno dello spam e ai possibili errori di comunicazione che si possono riflettere sul blog generando perdita di credibilità.

### **3) Wiki.**

Tutti i neologismi derivanti dall'impatto di Internet sul sociale hanno una origine di tipo "contrattivo", ma in questo caso la parola *wiki* (veloce) è stata presa in prestito dalla lingua hawaiana per rappresentare il concetto di velocità applicato alla costruzione dei contenuti di un sito web. Un *wiki* è un sito web che offre all'utente un editor con cui contribuire alla creazione di contenuti del sito stesso, generalmente nella forma di altre pagine, in modo relativamente semplice. Ogni contributo è suscettibile di modifiche o miglioramenti da parte di altri utenti, tenendo traccia dei rispettivi interventi, con possibilità di limitazioni o restrizioni di accesso per ottimizzarne l'utilizzo. La differenza con il blog consiste nel fatto che i contenuti sono organizzati in una gerarchia di documenti e non come *post* organizzati in successione temporale. Il wiki è uno strumento del web per accrescere e condividere la conoscenza a cui tutti possono gratuitamente accedere per contribuire o aggiornare i contenuti. Come tale rappresenta un interessante strumento per il knowledge management finalizzato alla creazione di un linguaggio comune, alla condivisione di progetti; nel caso di una destination può essere un valido strumento di promozione di eventi, di formazione di sinergie per l'elaborazione di piano strategici di sviluppo locale e per la diffusione di conoscenze e know how tra gli operatori.

### **4) Social Network.**

Sono dei siti che permettono agli utenti di creare dei contatti tra di essi con l'intento di scambiare informazioni e documenti. Il principio di funzionamento si basa sull'identificazione dell'utente con un profilo personale che viene pubblicato sul sito per avere la possibilità di essere contattato da altri utenti per le finalità più disparate. L'interazione è sia di tipo sincrono che asincrono. Diffusi per motivi di società e costume, tali piattaforme generaliste, quali Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube, FriendFeed, Technorati, offrono la possibilità di promuovere pagine personali per uso aziendale e pagine di gruppi su cui interagire come nella formula del blog. Di recente si sono diffusi anche nel settore turistico dove i possibili spunti di applicazione sono rappresentati dalla possibilità di offrire agli utenti un viaggio virtuale nella destination o per creare delle recensioni da parte di chi ha già visitato una destination. Foursquare (<http://www.foursquare.com>) e Gowalla (<http://www.gowalla.com>) sono stati presentati alla Fiera di Rimini nella sessione ottobre 2010 come "Geosocialnetwork" che permettono la "geotargettizzazione" del turista, cioè l'individuazione della sua posizione geografica, aprendo così nuovi possibili scenari alle azioni di Destination Marketing; essi sono molto adatti agli *smartphone* (e molto meno ai *browser* dei p.c.) sul piano dei "*check-in latitudo*" e degli *spot*, e su tale strada si sono mostrati molto interessati anche colossi come Facebook e Google. MSC Friends, ad esempio, nato di recente da un progetto della compagnia MSC Crociere, è una piattaforma originale in cui l'utente, identificato con un profilo personale, può effettuare delle visite virtuali alle navi della flotta, conoscere altri utenti, condividere documenti, foto e video; tutte le azioni generate sulla piattaforma (contatti con altri utenti, pubblicazione di foto, etc) contribuiscono alla generazione di un punteggio che dà diritto a sconti sull'acquisto di un viaggio in crociera o a dei gadgets. I social network sono utili per il destination management per promuovere la località attraverso la visita virtuale, per la condivisione di informazioni turistiche, per l'interazione degli attori locali, per promuovere la destinazione al di fuori degli usuali canali di diffusione delle informazioni e per facilitare il coordinamento degli attori locali nella rete e promuovere l'immagine ed il marchio territoriale oltre che gli standard di qualità. Secondo Franch *ibidem*) le regole da seguire per implementare un social network turistico sono le seguenti:

- a) scegliere un social network generalista tra quelli più usati;
- b) scegliere tra i social network quello più vicino al target della DMO;
- c) valutare le esperienze di altre DMO in altre social network.

Uno dei principali aspetti negativi dei social network è rappresentato dalle possibili critiche o commenti negativi nei confronti delle località che si propongono con questa modalità. Anche

la eccessiva proliferazione di offerte e di vetrine hanno generato equivoci sulla validità dei social network come strumento di marketing per le destinazioni.

### **5) Sito WEB interattivo.**

Internet ha prodotto profondi cambiamenti. Essi riguardano non solo le imprese, ma anche gli individui. Con lo sviluppo esponenziale della società digitale tutti i soggetti, individuali e collettivi, possono essere protagonisti di processi interattivi che coinvolgono tutte le dimensioni sociali ed economiche. Contestualmente, l'utilizzo della rete Internet ha affermato la libertà di relazionarsi e informarsi senza limiti né condizionamenti, la libertà di scegliere autonomamente i propri percorsi di apprendimento e di confrontarsi per strutturare nuove conoscenze e consapevolezza ridefinendo, così, i modelli di apprendimento che non appaiono più fondati su percorsi lineari ma guidati da strategie reticolari, comparative e creative, in cui non vi sono regole precostituite e direzioni privilegiate.

L'impatto sul business è notevole. Le imprese che riescono a individuare questo aspetto relazionale di Internet si assicurano un significativo vantaggio competitivo valorizzando il dialogo ed lo scambio di informazioni e di servizi con il cliente che così trova motivo di gratificazione nel sentirsi riconosciuto in quanto individuo. Pertanto in tale contesto si evidenzia l'importanza del processo di comunicazione che, quindi, si configura come investimento che, nel medio/lungo periodo, deve contribuire a rafforzare la posizione competitiva dell'impresa. Il sito WEB rappresenta lo strumento privilegiato per realizzare un efficace processo di comunicazione con l'utilizzo della rete Internet. Lo sviluppo di un progetto di comunicazione su rete deve tenere presenti i seguenti aspetti (Guidotti 1997, Di Carlo 2000):

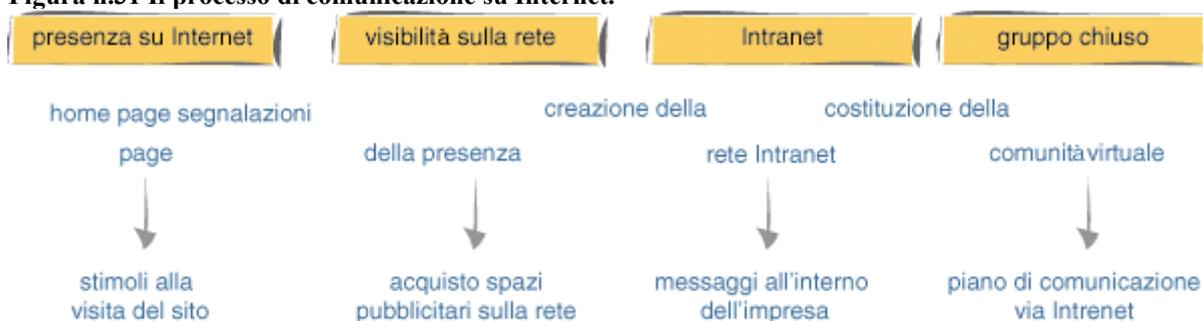
- Conoscenza dell'azienda e del contesto: è necessario avere una precisa cognizione di come l'impresa è percepita nel contesto in cui opera e del suo livello di notorietà;
- Identificazione dei bisogni di comunicazione: è una fase delicata che coinvolge tutte le unità organizzative a livello della singola impresa e tutti gli attori a livello di sistema locale; nel caso di una Destination occorre definire la mappa degli Stakeholders in base alla quale poter individuare i bisogni comuni;
- Definizione degli obiettivi specifici: tra le molteplici alternative (obiettivi sociali, di commercio elettronico, di network, di business-to-business) occorre scegliere quella più idonea alle esigenze emergenti; nel caso di una destination potrebbero consistere

nel potenziamento dell'immagine e del marchio territoriale, nella promozione dell'offerta integrata o nella implementazione di un sistema di prenotazione;

- Studio del target: è direttamente connesso agli obiettivi di marketing del sistema locale;
- Scelte strategiche: per una destination è indispensabile avere una presenza ufficiale sulla rete con un proprio sito WEB e pertanto occorre scegliere tra le modalità di acquisizione e mantenimento dello spazio WEB quali *Hosting* (locazione dello spazio sulla rete da un *provider* di servizi e gestione in proprio dei contenuti; il servizio consiste nell'ospitare su un server web le pagine del sito internet rendendole accessibili su Internet; alcuni *provider* offrono gratuitamente il servizio ma il sito web non è di primo livello ) oppure *Housing* (locazione di uno spazio fisico, generalmente all'interno di appositi armadi detti *rack*, dove inserire il *server*, di proprietà del cliente; i server vengono ospitati in *webfarm* o *Data Center* in cui si garantisce un'attenta gestione degli aspetti hardware, software ed infrastrutturali).

Il sito WEB è un potente strumento di comunicazione sulla rete. Per la sua realizzazione è necessario pianificare attentamente le fasi progettuali.

**Figura n.31 Il processo di comunicazione su Internet.**



(Fonte: E. Guidotti, Internet e comunicazione, 1997)

La pianificazione del progetto *web-site* è importante perché permette di avere una guida alla realizzazione dell'intera operazione "*web-site*", velocizza l'esecuzione, facilita le scelte di sviluppo ed evita costose ripetizioni e correzioni in corso d'opera. Un progetto Web-Site deve tener conto di ogni risorsa che possa far riferimento all'impresa, considerando sia il suo ambiente interno (generazione del valore e sistema di valori condivisi) sia l'ambiente esterno (*competitors*, clienti attuali e potenziali, *partners* attuali e potenziali dell'offerta). Per

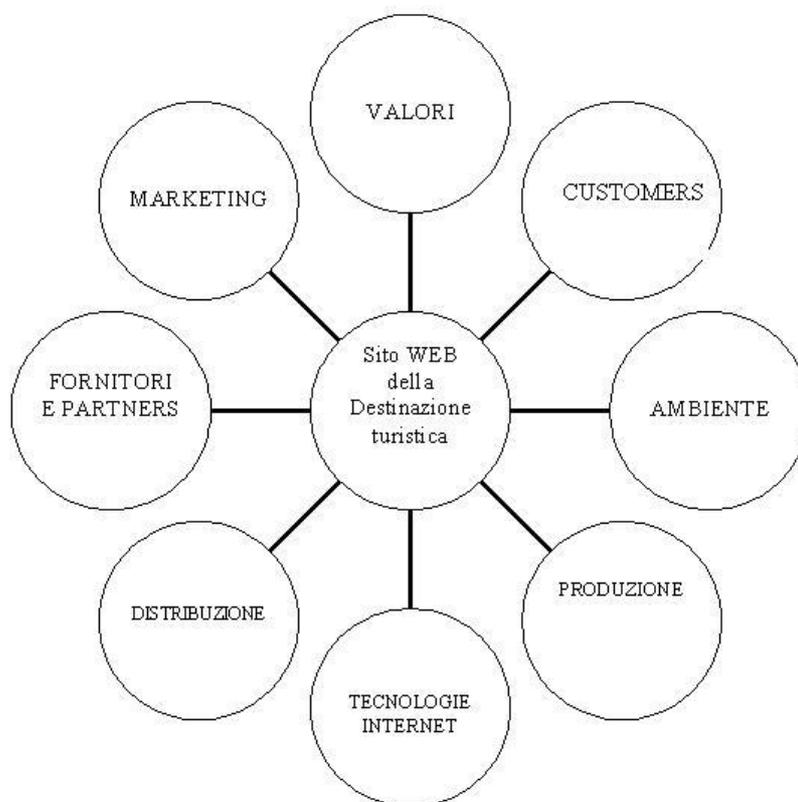
la progettazione occorrono figure professionali tradizionali e nuove, sia dal punto di vista delle competenze manageriali che delle competenze tecniche richieste. Nei contesti in cui la rete non costituisce il [core business](#) delle attività aziendali, il ricorso a professionalità e competenze esterne consente l'accesso a modelli di lavoro diversi, ad esperienze consolidate in altri settori o imprese concorrenti, fondamentali per ridurre i tempi della curva dell'esperienza<sup>43</sup>, secondo il modello Barney-Lee<sup>44</sup> proposto in precedenza nel paragrafo precedente.

---

<sup>43</sup> La curva di esperienza indica il miglioramento dell'efficacia del sistema produttivo per raggiungere un certo risultato. In ambito industriale la curva di esperienza può indicare il minor tempo necessario per produrre un particolare prodotto in funzione dell'esperienza acquisita nella produzione. La curva ha quindi una forma discendente. In ambito Internet si può fare riferimento all'esperienza acquisita nell'implementazione di soluzioni e servizi. Ad esempio, si può puntare l'attenzione sull'esperienza acquisita nell'analisi del comportamento dell'utente della rete, sul consolidamento di metafore (carrello per e-commerce) e degli standard comunicativi (contattaci, [newsletter](#) ecc.). Nel caso di una Destination potrebbe essere utile un sistema di *tracking* (Destination Management Tracking System – DMTS) delle presenze del turista sul sito e nei luoghi di attrazione della destinazione per attivare un processo di monitoraggio e di valutazione delle preferenze che implementano la curva di esperienza.

<sup>44</sup> Nei contesti in cui le conoscenze e le competenze fondamentali si sono realizzate e consolidate attraverso l'apprendimento interno, secondo il modello dell'*Industrial district*, è opportuno adottare forme di governance meno gerarchiche che facilitano l'apprendimento esterno in un contesto in cui è necessario assicurare i diritti di proprietà dell'investimento.

Figura n. 32 - Le risorse per la progettazione di un sito web della destinazione turistica.



Fonte: elaborazione personale

Le fasi principali di sviluppo del progetto web-site di una destinazione sono:

- Stabilire gli obiettivi: la Destination Management Organization (DMO) deve stabilire gli obiettivi di marketing per cui decide di essere presente sulla rete (consapevolezza della presenza);
- Definire il target: occorre individuare i destinatari della presenza in rete, le caratteristiche e i bisogni specifici del target da soddisfare mediante un sito web;
- Sviluppare i contenuti: occorre fare delle scelte in merito all'architettura del sito, ai linguaggi di programmazione, alla grafica, alla multimedialità, alle tecniche di *tracking*, ai dati da pubblicare, ai servizi per i clienti da inserire;
- Mettere *on-line*: una volta sviluppati i contenuti, il sito è pronto per essere pubblicato su Internet. In questa fase occorre assumere decisioni relative ai mezzi ed agli strumenti di comunicazione da utilizzare, affinché il sito sia visibile sulla rete e venga visitato.

- **Mantenere e aggiornare costantemente:** è la dimensione di progettazione permanente; questa fase deve essere gestita nel tempo per assicurare che gli obiettivi, il target ed il progetto mantengano coerenza, per migliorare l'efficienza dei sistemi e l'efficacia dei contenuti rispetto ai bisogni dei destinatari. In questa fase quindi vengono continuamente monitorate e ridiscusse le decisioni prese nella fase di progetto.

### 1) **Obiettivi di un sito web di una destinazione turistica.**

I principali macro-obiettivi possono essere:

- ✓ **Business indiretto;**
- ✓ **Interazione;**
- ✓ **Business diretto.**

Le tre tipologie possono essere presenti nel sito della destinazione singolarmente oppure, in modo combinato, anche tutte insieme. Infatti un sito che persegua in rete un obiettivo di business diretto deve anche promuovere la notorietà di marca (*brand awareness*) ed allo stesso tempo stimolare l'interazione e la raccolta di informazioni sulla clientela o sui visitatori del sito in generale. In questo contesto, comunque, l'obiettivo strategico del sito della destinazione deve essere chiaramente individuabile in quanto la coerenza tra la percezione che l'utente ha del sito e gli obiettivi perseguiti dalla DMO è fondamentale per realizzare la presenza consapevole sulla rete da parte di una *destination*.

Il **business indiretto** si riferisce a tutte le conseguenze in termini di immagine derivanti dall'avere un sito Internet. La *Destination* presente sulla rete mette in vista un patrimonio d'immagine territoriale difficilmente paragonabile a quello messo in gioco con altri mezzi. Il coinvolgimento da parte dell'organizzazione è rilevante in quanto è importantissima la capacità di rispondere in tempi adeguati, coerentemente con l'immagine territoriale che si propone, alle sollecitazioni che arrivano dai visitatori del sito. Una destinazione che sceglie di andare sul web prioritariamente con quest'obiettivo di tipo indiretto persegue, in genere, i seguenti obiettivi:

- Ottenere un risultato in termini di immagine: la *brand awareness* (notorietà di marca) può aumentare in conseguenza della presenza su Internet, così come la conoscenza generale della località, della tipologia dell'offerta e dei vari attori che la esprimono;
- Aumentare il numero totale dei turisti: questo obiettivo concentra l'attenzione sul cliente da acquisire ad ogni costo e non sulle informazioni utili che possono derivare dal contatto con numerosi potenziali clienti;

- Possibilità di fare ricerche di mercato: è possibile “tracciare” le presenze sul sito e attivare un sistema di valutazione delle preferenze delle persone nei confronti della destinazione. Questo terzo traguardo è facilmente realizzabile, e può quindi diventare una delle basi su cui misurare effettivamente il successo di un sito di una destinazione turistica.

L'**interazione** è lo scopo stesso della presenza sulla rete. In questa prospettiva una prima aspettativa è quella di trarre un numero soddisfacente di *lead* qualificati, che possano poi trasformarsi, grazie all'attenzione di una forza vendita capace, in *lead* di vendita veri e propri. La generazione di profili degli utenti (*Lead Generation*) è lo scopo del marketing sulla rete ed è alla base del business on line, indipendentemente dalla volontà di proporre i propri prodotti o servizi ai profili ottenuti. La generazione di *lead* qualificati permette di utilizzare le newsletter per l'invio di e-mail tematiche ai clienti che sono stati profilati inserendo in esse spazi pubblicitari che tengono conto delle aspettative e degli interessi dei potenziali clienti (esempio: <http://www.buongiorno.it>). Una seconda aspettativa riguarda la possibilità di fare customer care direttamente dal sito, risparmiando in questo modo somme considerevoli di denaro. Una terza aspettativa riguarda la possibilità di interagire in un mercato globale superando la logica del riferimento ai contesti locali. Il turismo è l'espressione più elevata di globalizzazione e pertanto qualunque destinazione turistica può cogliere l'opportunità di interagire in un mercato globale con il proprio sito web.

Il **business diretto** non va confuso con la vendita on-line. Piuttosto esso coincide con l'abilità dell'organizzazione a gestire con tempestività ed efficienza gli ordini che sono stati raccolti dal sito web; il valore dell'organizzazione emerge a livello di sistema in quanto sono tutti gli aspetti o elementi di un sistema “*off-line*” che concorrono a formare il valore del business diretto (smistamento ed evasione degli ordini, gestione del magazzino, amministrazione, assistenza, marketing). Il business diretto può assumere varie forme a seconda del tipo di soggetto che lo propone e del target di riferimento. I siti web pertanto si distinguono in:

- “Business to business” (B2B), quando lo scambio di beni e servizi avviene tra imprese; nel settore turistico si è notevolmente sviluppato a causa della complessità del prodotto turistico stesso che prevede l'interazione di agenti di viaggio, tour operators, strutture ricettive, bus operator, compagnie aeree ed enti

di promozione del territorio. In Italia la più importante fiera del B2B turistico si svolge annualmente a Rimini (<http://ttgcontri.it>); anche Milano (Borsa Internazionale del Turismo) e Napoli (Borsa Mediterranea del Turismo) rappresentano importanti appuntamenti per l'incontro B2B;

- “Business to consumer”(B2C), quando lo scambio avviene tra impresa e consumatore; rientrano in tale categoria i siti delle destination e delle imprese turistiche che si rivolgono direttamente ai loro potenziali clienti;
- “Consumer to business” (C2B), quando è il privato a vendere all'impresa;
- “Consumer to consumer” (C2C), quando lo scambio di beni e servizi avviene tra soggetti privati (esempio: <http://www.subito.it>);
- “Administration to business” (ADM2B), per la fornitura di servizi pubblici alle imprese (esempio: <http://www.camcom.it>);
- “Administration to consumer” (ADM2C), per la fornitura di servizi pubblici ai cittadini (esempio: <http://www.finanze.it>).

## 2) Il target del sito web di una destinazione turistica.

E' molto importante definire il profilo dei destinatari di un sito web. Questa operazione però sconta la difficoltà di definire con precisione la tipologia degli utenti che possono essere interessati a visitare un sito web di una destinazione turistica e ciò è dovuto a:

- Caratteristiche del sito che non corrispondono al profilo della destinazione turistica;
- Complessità della domanda turistica;
- Errori o imprecisa formulazione *meta-tag* del sito che impediscono un corretto posizionamento nei motori di ricerca.

Per questo motivo è molto importante capire gli obiettivi, in termini qualitativi, di visitatori che si vogliono far arrivare sul sito. Dato che non esiste un solo tipo d'utente, la tecnologia web 2 e le attuali tendenze del *global network* obbligano a tener conto, nella progettazione del sito, oltre che del pubblico di riferimento per l'offerta della *destination* anche degli altri portatori d'interessi: partner, istituzioni, collaboratori fuori sede, fornitori, dipendenze, contesto competitivo, mercato attuale, mercato potenziale, ecc.. Bilanciare la soddisfazione di questi interessi nel progetto Web-site è un'importante condizione di successo, anche perché le relazioni on line da un lato offrono opportunità e dall'altro pongono criticità che sono estranee alla letteratura ed alle esperienze off line.

In tale contesto la segmentazione del mercato di riferimento, come tradizionale e centrale attività del marketing aziendale, si rivela di grande importanza anche nella progettazione del sito web. La segmentazione del mercato di una destinazione turistica che vuole avere una presenza consapevole in Internet deve tener conto della componente di servizio, dell'informazione e della interattività del sito web di seconda generazione. Essa, pur mantenendo il riferimento ad alcuni criteri di segmentazione classici e generali, come le caratteristiche socio-demografiche, deve tener conto anche di variabili specifiche, quali l'abilità, le modalità ed abitudini d'uso dei vari strumenti tecnologici basati su Internet e sulla tecnologia dei *browsers* (pc, iphone, ipad). In linea generale, quindi, un potenziale utente può essere profilato in base a:

- 1) variabili generali:
  - a. profilo socio-demografico dell'utente
  - b. stile di vita
  - c. valori
  - d. fedeltà alla marca
  - e. sensibilità alle variabili di marketing
- 2) variabili specifiche
  - a. alfabetizzazione tecnologica
  - b. dotazione tecnologica
  - c. luogo di connessione
  - d. anzianità e frequenza d'uso della rete
  - e. vantaggi esplicitamente ricercati in un sito.

Il principio di fondo che sostiene l'azione dell' e-marketing consiste nel fatto che nelle attività *on-line* il comportamento del consumatore non rientra più nei canoni tipici del marketing aziendale. L'utente della rete ha un comportamento assolutamente emozionale: è lui a decidere quali siti visitare e quali sono le modalità e i tempi per la fruizione delle informazioni. Il web 2 impone un totale ribaltamento dell'approccio di marketing: Non è più l'azienda che seleziona il pubblico e lo spinge verso di sé (atteggiamento di tipo push) ma è l'utente che viene attratto da particolari servizi/prodotti e sceglie di fruirne attivamente (atteggiamento di tipo pull).

Inoltre occorre tenere presente un altro principio di fondo dell'e-marketing: la risorsa più scarsa è l'attenzione dell'utente, quindi, l'organizzazione on line, nel momento in cui riceve attenzione, deve ripagare l'utente attraverso un prodotto/servizio interessante. I concetti

di utilità ed efficienza, con cui comunemente viene selezionato un prodotto nel mercato off line, cadono per lasciare il posto, nell'attribuzione del valore, a parametri soggettivi, emotivi, caratteriali che si esaltano fortemente in un sito turistico. Proprio perché non è possibile scegliersi un utente occorre operare una [targetizzazione](#) per funzioni d'uso. In tale prospettiva alcune delle possibili funzioni d'uso possono essere:

- avere informazioni aggiornate
- fare ricerche on-line
- scaricare servizi gratuiti
- risparmiare
- disporre di un assortimento nell'acquisto
- divertirsi e giocare
- ottenere informazioni specialistiche
- disporre di un servizio interessante e completo
- avere uno strumento di lavoro
- risolvere problemi della vita privata.

Nell'era dell'esplosione dei social network e della loro penetrazione nei singoli settori economici e sociali, dell'interattività e, ancor più, della partecipazione attiva alla costruzione dei contenuti da parte dell'utente occorre tenere presente anche le caratteristiche comportamentali dell'utente. Esse si possono così sintetizzare:

- vuole sentirsi protagonista nel processo di comunicazione che deve, quindi basarsi sull'interazione e sul coinvolgimento;
- vuole trovare in rete prodotti e servizi specifici che contengano elementi di personalizzazione rispetto ai propri bisogni, per cui la presenza sulla rete deve essere focalizzata fortemente sulle nicchie di mercato a carattere globale (dal mercato di massa alla massa delle nicchie, C. Anderson 2007);
- è "sorvegliabile" grazie alle tecniche informatiche che consentono di monitorare il suo comportamento esplorativo della rete;
- sulla rete ha identità multiple;
- comunica per manifestare bisogni indicando le modalità di soddisfarli attraverso il suo comportamento sulla rete e attraverso l'interazione;
- preferisce essere anonimo.

### 3) I contenuti del sito web di una destinazione turistica.

La fase di sviluppo dei contenuti va pianificata per evitare il rischio di sovraccaricare la pagina, di non catturare l'attenzione del visitatore e di risultare confusa o poco attraente. Nella pianificazione dei contenuti occorre tenere presenti alcuni aspetti di fondo, quali:

- ✓ Selezionare le informazioni relative all'utenza per produrre dei contenuti capaci di soddisfare da vicino le esigenze;
- ✓ Elencare le cose più importanti che un sito turistico dovrebbe mostrare dal punto di vista visivo e testuale;
- ✓ Costruire un indice dei contenuti che dovranno essere adeguatamente articolati per formare la base albero (mappa) di navigazione nel sito;
- ✓ i contenuti devono sempre procedere da un livello più semplice e generale verso uno più dettagliato e specifico, man mano che i visitatori passano dalla home page alle altre pagine del sito. Graficamente questa struttura può essere rappresentata con una piramide rovesciata in cui in alto sono collocati i contenuti più generali (es: home page) per poi passare ai contenuti più specifici (pagine interne), fino ad arrivare ai servizi di *download* (documenti scaricabili) per consentire la fruizione dei contenuti in modalità *off line*;
- ✓ Seguire una logica di crescita incrementale iniziando dai contenuti principali per aggiungerne successivamente, e progressivamente, altri anche in occasione di esigenze di marketing quali lanci di offerte stagionali.

La costruzione dei contenuti deve tenere presente anche l'usabilità del sito con riferimento non solo all'utenza ma anche alle diverse piattaforme tecnologiche (linguaggio di programmazione, browser, apparecchiature) con cui essi possono essere fruiti dall'utente. La necessità della presenza su Internet per una destinazione turistica motivata dal contesto della globalizzazione del fenomeno turistico genera la necessità di essere presenti in tutte le dimensioni tecnologiche in cui tale globalizzazione si sviluppa. La valutazione dell'usabilità in fase di progettazione del sito consiste in uno studio sull'accessibilità, sul posizionamento, sul layout, ecc. Il concetto di usabilità può essere esploso nei seguenti elementi di contenuto e nei rispettivi parametri di valutazione:

Tabella n. 11 – Gli elementi di usabilità del sito web.

<b>Tecnologia</b>	Compatibilità con strumenti – velocità di caricamento
<b>Interfaccia</b>	Orientamento tecnologico - funzionalità
<b>Grafica</b>	Coerenza - reversibilità - memorizzazione - leggerezza - flessibilità
<b>Testo</b>	Sinteticità - ridondanza - ipertestualità - immediatezza - attrattività
<b>Servizi implementabili</b>	Completezza rispetto agli obiettivi del sito.

La tecnologia comprende tutte le specifiche tecnologiche che assicurano un accesso veloce e completo alle risorse del sito. La realizzazione di un sito Web è alla portata di tutti. Dietro la facciata di un'apparente semplicità però si nascondono una lunga serie di problematiche di carattere tecnico e logico che possono essere ricondotte ai parametri della compatibilità e della velocità.

L'interfaccia è una struttura che collega due sistemi variamente complessi. Essa è un insieme di strumenti che consente l'interazione con un ambiente. Nel caso di un sito web può essere definita come tutto ciò che riguarda la visualizzazione dei contenuti e la loro organizzazione in funzione del rapporto tra il sito e l'utente. Le interfacce web si sono molto evolute negli ultimi anni. Nell'aspetto del marketing che più da vicino ci interessa essa deve possedere il pregio della chiarezza, deve fare riferimento ad un insieme di segni conosciuti, deve garantire la possibilità di offrire uno *schema cognitivo condiviso* dagli utenti e deve poter esprimere una funzionalità utilizzando un linguaggio comprensibile dall'utente. Le interfacce web si sono evolute nel corso degli anni passando, con varie tappe intermedie, non esclusive, da una modalità publishing di derivazione editoriale e abbastanza convenzionale, ad una modalità "1:1", cioè costantemente modificabile a secondo del profilo tracciato dell'utente/visitatore. Un'interfaccia ben disegnata deve avere prima di tutto il "pregio della chiarezza" ed è tanto più immediata quanto più fa riferimento ad un "insieme di segni conosciuti". Essa deve mediare tra la complessità tecnologica del sistema e i livelli di esperienza culturale posseduti dall'utilizzatore rispetto al sistema medesimo. L'utente deve capirne il linguaggio e conoscerne l'utilizzo.

La grafica consente di rendere attraente il sito web ed ha la funzione di non disperdere l'attenzione del visitatore. Essa viene sviluppata per mezzo di immagini, colori e testo. Dalla grafica si può avere un'immagine dello stile della destinazione turistica quando presenta varie opzioni di visualizzazione, quando consente all'utente di ricordare in ogni momento il percorso che ha fatto e quando consente di trasferire con immediatezza i concetti, per esempio visualizzando velocemente le immagini per la stampa. I criteri per la valutazione sono la coerenza con cui rispecchia lo stile della *destination*, la reversibilità o possibilità di opzioni di

visualizzazione, la capacità di memorizzare il percorso, la leggerezza di caricamento nel browser e la flessibilità degli elementi.

Anche per il testo esistono delle regole. Esso deve presentare caratteristiche di sinteticità, ridondanza (ripetizione del concetto), ipertestualità (collegamenti ad altri testi), immediatezza di comprensione e attrattività dell'attenzione.

Tutti i servizi ritenuti utili all'utente devono essere presenti nel sito e ciò dipende dalla sua funzione d'uso e dalle strategie di marketing della destinazione. Ad esempio in un sito di una destinazione turistica potrebbe essere necessario il modulo per l'iscrizione alle newsletter; non è necessario inserire elementi che possono generare confusione o addirittura evidenziare l'incoerenza del sito quale la presenza di un carrello per gli acquisti on-line che si presenta più conforme alle esigenze di siti di e-commerce.

#### **4) Mettere on-line e promuovere un sito per destinazioni turistiche.**

La pubblicazione del sito è una operazione che viene gestita su apposite piattaforme *FTP* (File Transfer Protocol). In questa fase occorre osservare che la pubblicazione di un sito su internet non produce immediatamente effetti di visibilità fino a quando non sarà nota presso il pubblico degli utenti l'esistenza di esso. Il successo di un sito e della organizzazione che esso rappresenta dipende dalla sua "visibilità" sulla rete, ovvero dalla sua notorietà. Per questo è fondamentale in questa fase l'attività di promozione del sito che viene seguita in genere due strade: off-line e on-line.

Nella modalità off-line i canali tipici per produrre notorietà al sito presso gli utenti della rete sono la televisione, la radio, le riviste. Per una destinazione turistica è molto importante pubblicizzare il proprio sito sulle riviste specializzate oltre che essere presente con il proprio indirizzo web su tutti i cataloghi e deplianti allestiti da tour operators, enti di promozione turistica, Comune, Assessorato al turismo Provinciale e Regionale, associazioni culturali e turistiche.

Nella modalità on-line si utilizzano, oltre agli strumenti già esaminati in questo paragrafo (e-mail, blog, wiki), anche le possibilità di pubblicità offerte da altri siti web già molto noti sulla rete mediante la locazione di appositi spazi (*banner*) o di collegamenti (*link*) al sito in altri siti specialistici. Gli obiettivi della promozione di un sito possono essere legati al lancio di un sito, allo sviluppo del traffico di visitatori e alla loro fidelizzazione. In funzione di questi tre obiettivi gli strumenti più idonei sono:

1) lancio del sito:

- ✓ Banner: è un'immagine grafica che annuncia il nome o l'identità di un sito. E' lo strumento più utilizzato per il branding di un prodotto/sito on line. L'immissione del proprio banner è pianificata dopo un'attenta analisi del profilo del sito ospitante. La scelta del sito su cui inserire un proprio banner è fondamentale, perché è come inserire un proprio annuncio in un club di persone interessate al nostro prodotto;
- ✓ Sponsorizzazioni: consistono nella ripetuta visualizzazione del marchio dell'inserzionista sulle pagine web dell'editore. Il vantaggio per l'inserzionista è una visibilità più consistente e di qualità più elevata rispetto a quella tipica dell'advertising on-line;
- ✓ Cross promotion: consiste nell'interscambio di link e di informazioni reciproche con l'obiettivo di legare la propria offerta informativa o commerciale ad un sito già affermato, i cui utenti possono essere potenzialmente interessati ai servizi o prodotti del sito della destination; lo scambio dei link consente anche al sito già noto di rafforzare la sua presenza on line arricchendo la sua offerta;
- ✓ Search engine positioning: è un'attività delicata sia dal punto di vista strategico sia operativo, per la quale esistono società specializzate che aiutano a limitare il rischio di invisibilità proprio di questo strumento. L'attività di posizionamento in testa nei motori di ricerca si definisce *ranking*.

2) Sviluppo del traffico di utenti sul sito:

- ✓ Co-marketing: consiste nello scambio di contenuti o servizi tra siti web e consentono ad una destination di ottenere risultati molto importanti: l'aumento del traffico su entrambi i siti delle organizzazioni in partnership (altre destination tour operators, associazioni turistiche tematiche interessate a temi specifici quali escursionismo, mountain-bike, alpinismo, pesca subacquea, etc) e lo sviluppo di valore aggiunto delle specializzazioni reciproche;
- ✓ Below the web: consiste nella partecipazione ai newsgroup, nella creazione di mailing list, nell'intervento in altre mailing list e in forum con lo scopo di generare traffico sul proprio sito, soprattutto se gli interventi sono interessanti.

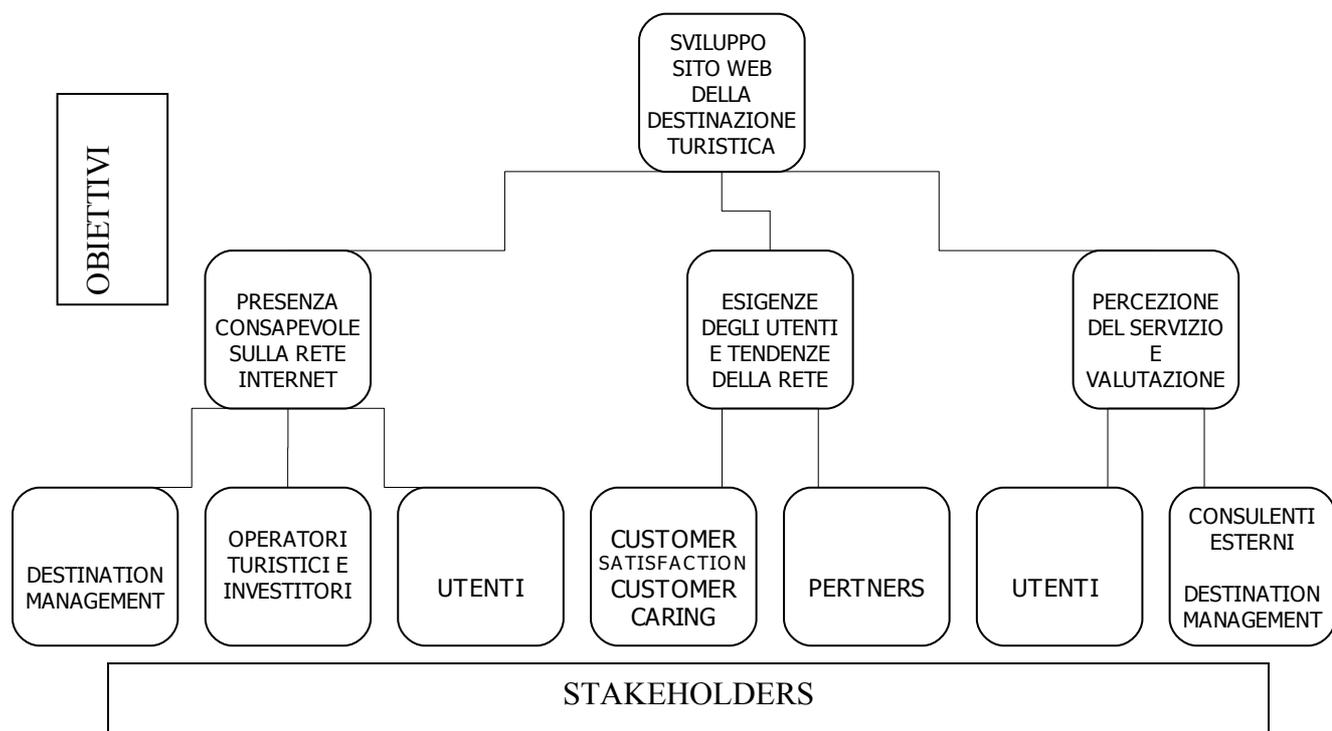
3) Fidelizzazione dei visitatori:

- ✓ Informazioni di interesse: consiste nell'offrire contenuti per l'aggiornamento dell'utente;
- ✓ Offerte speciali: possono essere buoni sconto o coupon riservati ai visitatori del sito;
- ✓ Newsletter e mailing list: sono servizi che contribuiscono ad aumentare il valore aggiunto di un sito web di una destinazione turistica ed il loro uso è stato descritto sopra in questo paragrafo;
- ✓ Giochi a premio: contribuiscono a rendere leggera e attrattiva la navigazione sul sito offrendo occasioni di svago;
- ✓ Servizi di assistenza on-line: contribuiscono notevolmente al successo del sito promuovendo non solo l'interazione dell'utente con l'organizzazione ma fornendo l'occasione per garantire e rappresentare la qualità del servizio nel complesso

#### **5) Mantenere e aggiornare. La valutazione del sito.**

La cura o mantenimento del sito è una funzione importante che deve essere costante nell'arco della sua vita. I contenuti devono essere sempre aggiornati per evitare che il prodotto non sia completo; la staticità dei contenuti per settimane o mesi è indice di mancanza di dinamismo e di progettualità nell'organizzazione e il visitatore che ritorna sul sito dopo una prima visita percepisce scarsa funzionalità rispetto ai propri bisogni informativi. Mantenimento e aggiornamento richiedono risorse umane specifiche che possono essere interne ed esterne; in genere l'aggiornamento dei contenuti è tipica operazione da affidare al personale interno in quanto espressione della cultura e della mission dell'organizzazione ed ha obiettivi, interessi e percezione del settore che sono in diretta relazione con l'ambiente della *destination*. La manutenzione e l'aggiornamento sono funzioni che devono essere realizzate tenendo conto dell'obiettivo della presenza consapevole su Internet, delle esigenze degli utenti, delle tendenze del mercato e della percezione del servizio, obiettivi che devono essere classificati in funzione dei diversi *stakeholders* di un sito web di una destinazione turistica.

Figura n. 33 – Obiettivi e stakeholders del sito web della destinazione turistica.



La manutenzione è importante per garantire l'usabilità del sito web e d è in genere affidata a personale tecnico esterno.

Un sito web di una destinazione turistica può essere oggetto di valutazione sul piano della sua funzionalità e del grado di conseguimento degli obiettivi di aumento della visibilità della destinazione turistica e della sua promozione sulla rete e sul piano dell'impatto sullo sviluppo del turismo.

Dal primo punto di vista in letteratura è stato proposto il metodo "7loci" (Franch 2010) per la valutazione della qualità di un sito di destinazione turistica dal punto di vista degli obiettivi e degli stakeholders collegati alla presenza consapevole del sito sulla rete Internet. Tale metodo tiene presente di tre aspetti per la valutazione della qualità del sito:

- 1) identificazione dei requisiti, che consistono nelle necessità di fondo collegate all'esigenza di consapevole presenza di una destinazione turistica sulla rete Internet per finalità di destination marketing;

- 2) Definizione degli schemi di valutazione secondo il metodo “7loci”; consiste in un adattamento da un antico metodo (Metodo di Cicerone per generare argomentazioni efficaci) costruito su 7 dimensioni di valutazione rappresentati da Identità (Quis), Contenuto (Quid), Servizi (Cur), Individuazione (Ubi), Manutenzione (Quando), Usabilità (Quomodo), Fattibilità (Quibus Auxiliis);
- 3) Individuazione delle tecniche di valutazione, basate su valutazioni ispettive da parte di esperti esterni, su valutazioni comparative e su valutazione da parte di un panel di utenti.

*Tabella n. 12 – Dimensioni e indicatori del destination web-site.*

Obiettivo	Dimensioni	Indicatori
Presenza consapevole del sito Internet di una destinazione turistica sulla rete	Identità	Marchio, logo, mission, grafica.
	Contenuto	Informazioni, testo, immagini, architettura pagine, links.
	Servizi	Newsletter, mailinglist, modulo informazioni, prenotazione servizi, biglietteria.
	Individuazione	Meta-tag,
	Manutenzione, aggiornamento	Tecnologia, frequenza aggiornamento contenuti
	Usabilità	Velocità di caricamento delle pagine, leggerezza contenuti, comprensibilità dei testi.
	Fattibilità	Risorse, tempi.

Fonte: elaborazione da Franch, 2010, p. 307-311.

---

## CAPITOLO QUARTO.

### **DESTINATION MARKETING E INTERNET NEI SISTEMI LOCALI MONTANI PREALPINI E NELLE PICCOLE IMPRESE ALBERGHIERE IN ESSI OPERANTI: IL CASO ALTOPIANO DI ASIAGO.**

*1. Dati generali: le 6 “A” dell’Altopiano di Asiago. 2. Sviluppo della ricerca. 3. Analisi dello scenario: turismo veneto, comprensori, Altopiano di Asiago. 4. Risultati dell’indagine sull’e-marketing del sistema turistico locale n. 11 Altopiano di Asiago e delle imprese alberghiere ivi operanti. 5. Conclusioni.*

#### **1. Dati generali: le 6 “A” dell’Altopiano di Asiago.**

L’Altopiano di Asiago vanta una storia antichissima, come testimoniano i recenti ritrovamenti Archeologici di antichi insediamenti cimbri nella località Bostel. L’Altopiano ha conservato nel tempo la sua identità culturale e ambientale grazie alla sua conformazione geografica. Fin dall’alto medio-evo è stato fonte di approvvigionamento di legname di pregio da parte della Repubblica Serenissima di Venezia dove ancora oggi si possono rinvenire negli antichi palazzi aristocratici. Già alla fine degli anni Venti l’Altopiano era raggiungibile con un treno speciale, detto “a cremagliera” che consentiva di percorrere la strada ferrata anche se era coperta da uno spesso strato di neve ghiacciata mediante un meccanismo consistente in una ruota dentata (cremagliera) che si agganciava sui binari consentendo alla locomotiva di avanzare in salita e aprire un varco tra la neve con l’apposita attrezzatura meccanica di spalaneve. Già agli inizi del novecento era nota come località di soggiorno climatico e nel corso del tempo la comunità locale ha saputo sviluppare una cultura e una professionalità dell’ospitalità sedimentando le conoscenze e le competenze necessarie. Infatti, tutte le attività alberghiere e ristorative presenti nella località sono di derivazione familiare da due o tre generazioni; le attività turistiche in genere sono state avviate passando dalle originarie occupazioni boschive o di allevamento a forme di somministrazione quali locande e bar che progressivamente si sono evolute nel tempo, di generazione in generazione, per sviluppare

---

l'attuale contesto di offerta turistica. In questo contesto si può avere modo di osservare come la sedimentazione della cultura dell'ospitalità, della gastronomia e della tradizione culturale abbiano tenuto il campo nel corso del tempo rispecchiando pienamente i principi fondamentali della Teoria del Distretto.

L'Altopiano di Asiago è detto anche Altopiano dei 7 Comuni e la denominazione della Comunità Montana è quella di Spettabile Reggenza dei 7 Comuni. In effetti i Comuni sono otto: Asiago, Lusiana, Enego, Roana, Rotzo, Gallio, Foza e Conco che fino al 1796 era una frazione di Lusiana poi divenuto Comune ed entrato nella Spettabile reggenza che ha comunque conservato l'antica denominazione dei "7 Comuni". Le origini di questa denominazione risalgono al Medio-Evo, quando nel 1310, ma già concretamente nata nel 1259 (vale a dire dalla caduta degli Ezzelini) sotto il nome di **Lega delle Sette Terre Sorelle**, si forma una piccola nazione indipendente comprendente il territorio oggi conosciuto come Altopiano dei Sette Comuni e alcune altre località contigue oggi appartenenti ad altri ambiti amministrativi, nelle attuali Province di Vicenza e di Trento. Scomparve il 29 giugno 1807 per volere di Napoleone I Imperatore di Francia e Re d'Italia che dichiarò abolito il Governo federale, ossia la Reggenza. Cessò così di vivere, dopo cinque secoli di vita, *la più piccola delle Federazioni politiche d'Europa e nello stesso tempo la più antica assieme alla confederazione elvetica* (Sartori 1956)<sup>45</sup>. Dopo il dominio austriaco fu annessa al Regno d'Italia nel 1866 assieme a tutto il Veneto con la vittoria della terza guerra d'indipendenza.

Ricco di impianti e attrezzature sportive l'Altopiano di Asiago offre al turista molteplici possibilità di svago. Dalla pratica di numerosi sport tra cui il golf (18 buche), il pattinaggio su ghiaccio, la pesca sportiva, il volo a vela, il nuoto, il tennis, la mountain bike, l'equitazione, il tiro con l'arco, a rilassanti passeggiate tra i boschi dove è possibile ammirare la ricca fauna stanziale e gli sconfinati paesaggi posti tra i 1000 e i 2300 metri di altezza. L'Altopiano, facilmente raggiungibile dalla pianura Padana grazie all'autostrada Valdastico che dista 15 km. e ad altre 5 strade, conserva ancora le ferite provocate alle proprie montagne dalla Grande Guerra del 1915/18.

Sull'Altopiano esiste una alta concentrazione di strade sterrate, retaggio di guerra, che conducono l'escursionista a visitare il vasto territorio con la possibilità di assaggiare i prodotti tipici delle numerose malghe o di soggiornare nei rifugi alpini.

---

<sup>45</sup> Antonio Domenico Sartori (1956). *Storia della Federazione dei Sette Comuni vicentini*, Vicenza, ed. L. Zola.

---

L'aria purissima, che permette alla flora di svilupparsi armoniosamente, ha suggerito l'installazione dell'Osservatorio Astronomico che è tra i più importanti d'Europa.

Lo shopping può essere effettuato negli oltre 600 esercizi commerciali sparsi nei vari centri e aperti tutto l'anno, dove si possono trovare le griffes più famose e i prodotti dell'artigianato locale.

1000 metri di altitudine, ideale per tutte le età, una catena di montagne oltre i 2300 metri che fanno barriera contro i venti freddi del Nord, ampiezza di orizzonti per garantire anche d'inverno 8-9 ore di sole, vaste praterie e boschi sconfinati attorno ai centri abitati per assicurare aria pura e ossigenata.

D'inverno l'Altopiano si dimostra una delle località più fredde d'Italia con punte di -27° registrate in media in località Campomulo; offre 12 zone sciistiche con 47 impianti di risalita tra quota 1000 e 2000. In tutte le stazioni sono presenti qualificati maestri di sci, sia per le discipline alpine, sia per quelle nordiche.

Ma l'Altopiano è, per la sua composizione orografica, una invidiabile palestra oltre che per la mountain bike, anche per il fondo, dove è possibile percorrere su piste battute e palinate centinaia di chilometri, tra paesaggi di fiaba. Non a caso Asiago è conosciuta come la "capitale del fondo", dove si vantano 7 centri specializzati con oltre 500 km. di piste, che hanno ospitato e che ospiteranno gare di Coppa del Mondo di sci di fondo.

L'Altopiano di Asiago vanta un patrimonio ricettivo di quasi 22.000 posti letto, distribuiti in 80 alberghi che vanno dalle 4 stelle alle pensioni a conduzione familiare; 4.000 appartamenti, residences, campeggi, rifugi alpini, B&B.

Tipici ristoranti, discoteche, piano bar, permettono al turista di rilassarsi in ambienti confortevoli ed assaporare il delicato gusto dei prodotti locali come il formaggio Asiago, i distillati di erbe e il miele.

L'Altopiano è il luogo di origine di personaggi famosi quali Sonia Ghandi, vedova di Rajiv Ghandi, nata Edvige Antonia Albina Maino a Lusiana (al 6° posto della classifica di Forbes delle donne più potenti del mondo), lo scrittore Mario Rigoni Stern (Asiago). Tra le altre notizie sul luogo occorre citare la nascita del FestivalBar ad Asiago nel 1964 ideato e condotto dal patron Federico Solvetti.

Le risorse del territorio sono numerose. Esse sono state analizzate secondo la prospettiva delle 6A.

### **Attractiveness.**

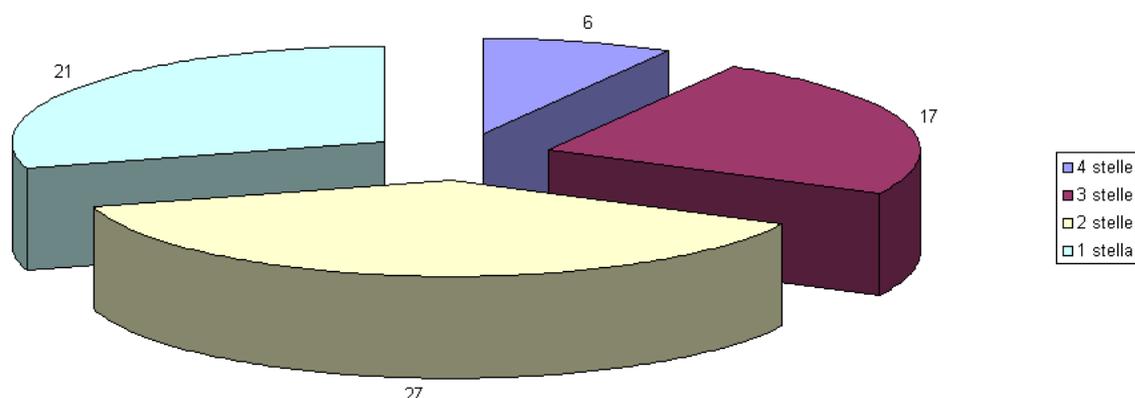
- Contesto di “family mountain” in un vasto comprensorio delimitato dai confini naturali dell’altopiano;
- Numerose piste per escursioni in montagna e nei luoghi teatro di guerra ’15-18;
- Qualità purissima dell’aria testimoniata dalla presenza di 2 Osservatori astronomici;
- Oltre 600 esercizi commerciali diffusi in tutti i Comuni dell’Altopiano.
- 12 località sciistiche per la pratica dello sci da discesa e dello sci di fondo;
- 47 impianti di risalita da quota 1000 metri a quota 2000 metri;
- diffusa presenza in tutte le stazioni di maestri di sci competenti nelle discipline alpine e quelle nordiche;
- presenza 7 centri specializzati con oltre 500 chilometri di piste per la pratica dello sci di fondo o per escursioni sulla neve con “ciaspole”, che caratterizzano l’Altopiano come la “capitale dello sci di fondo”, tra l’altro sede di Campionati mondiali;
- campo da golf a 18 buche tra i migliori del mondo;
- presenza diffusa di ristoranti e locali tipici oltre a una serie di attività complementari collegate con il sistema turistico quali distillerie, pasticcerie e caseifici consorziati nel famoso marchio del formaggio “Asiago”;
- presenza di impianti per la pratica di qualsiasi sport all’aria aperta estivi: maneggi, tiro al volo, mountain-bike, sci d’erba, parco avventura, alpinismo;
- presenza di 86 strutture ricettive e di 232 attività ristorative (dati Camera di Commercio di Vicenza 2010).

**Figura 34 Consistenza esercizi ricettivi STL11 Altopiano di Asiago.**

	ESERCIZI ALBERGHIERI							ESERCIZI EXTRA-ALBERGHIERI					Totale generale	Camera care e app. 401 in locazioni temp. deprivati non iscritti
	5 stelle e 5 stelle lusso	4 stelle	3 stelle	2 stelle	1 stella	Residenze turistico alberghiere	Totale	Camere case appartamenti per le vacanze	Campeggi e villaggi turistici	Alloggi agrituristici	Altre strutture	Totale		
Esercizi		6	17	27	21	4	<b>75</b>	3287	2	9	30	<b>3328</b>	3403	
Letti	0	569	1200	1003	478	325	<b>3575</b>	13173	1000	115	1365	<b>15653</b>	19228	
Camere	0	231	538	509	278	137	<b>1693</b>	7584	462	45	453	<b>8544</b>	10237	
Bagni	0	253	577	552	245	132	<b>1759</b>	3593	73	28	336	<b>4030</b>	5789	
Giorni Disp.	0	151922	395062	350580	159841	109325	<b>1166730</b>	4804400	366000	35146	298912	<b>5504458</b>	6671188	

Fonte: dati Ufficio IAT Asiago, 2009.

Esercizi alberghieri STL11 Altopiano di Asiago



Fonte: elaborazione su dati IAT Asiago.

### Amenities.

Le attività e gli eventi che ogni anno si ripetono sull'Altopiano sono frutto di antica tradizione culturale sono davvero numerosi. Le manifestazioni si possono classificare in 5 gruppi:

- 1) quelle di carattere sportivo: la "Campolonga" (Granfondo Internazionale di 20, 45 e 100 km), il Trofeo dei Campi di Battaglia (sci di fondo alpinistico a squadre, 45 km), il Gran Fondo dei Cimbri (gara nazionale di *mountain bike*), campionato Hockey su Ghiaccio 1<sup>a</sup> Divisione, Stars on Ice (spettacolo internazionale di pattinaggio su ghiaccio);
- 2) quelle a carattere religioso: la Scala Santa (rappresentazione della Via Crucis);
- 3) quelle a carattere folkoristico: la Grande Rogazione (marcia di oltre 30 km lungo il perimetro parrocchiale), il Tiro dei Ovi, la Fiaccolata della Befana, Sagra di San Marco e dei Cuchi,
- 4) quelle a carattere storico-sociale: il Raduno Interregionale dei Fanti, "Col Nostro Canto Andiam" (rassegna di canto del Coro degli Alpini), Pellegrinaggio al Monte Ortigara (teatro della 1<sup>a</sup> Guerra Mondiale), Fiaccolata storica della Calà del Sasso (da

Valstagna a Sasso lungo i 444 gradini della strada costruita nel 1387 da Gian Galeazzo Visconti

- 5) quelle culturali: Alten Market (antiquariato), premio Internazionale di Arte Filatelica Città di Asiago, Hoga Zeit (festival cimbri dal 9 al 19 luglio), Festival del Cinema Italiano, Malghe Aperte, Concorso Internazionale delle Sculture in Legno “Città di Asiago”, il Formaggio sotto il cielo di Asiago (rassegna annuale dei formaggi di montagna a latte crudo organizzata da Vicenza Qualità e Coldiretti Vicenza), Asiago Festival (concerti internazionali di musica classica), Mostra Promopero (mostra delle antiche varietà locali di frutta), Mercatini di Natale.

### **Accommodation.**

L'accomodation alberghiero può contare su 75 alberghi da 1 a 4 stelle, 3575 posti letto, 1693 camere, 1759 bagni, 1.166.730 giorni di disponibilità. Sul piano extralberghiero si contano 3287 case ed appartamenti per vacanze, 2 villaggi e campeggi turistici, 9 alloggi agrituristici, 30 altre strutture (dati IAT Altopiano 2009).

### **Access.**

Per la sua posizione l'Altopiano è facilmente raggiungibile con qualunque mezzo di trasporto. Posizionato tra il Trentino e la Valle Padana, è a poca distanza da Milano e Venezia. Dal fronte dell'Autostrada Serenissima si può accedere all'Altopiano passando per la Valdastico A31 e percorrendo la Strada Statale del Costo giungendo a Treschè Conca, frazione di Roana. Da Trento si entra nell'Altopiano passando per Lavarone e la Piana di Vezzena giungendo a Camproverè di Roana. Da Bassano del Grappa è possibile pervenire a Conco, oppure a Foza (passando per Valstagna) o a Enego (passando per Primolano). Altre strade consentono l'accesso provenendo da Marostica e da Arsiero.

In ferrovia dalle principali stazioni è possibile raggiungere prima Vicenza e poi Tione, da cui poter proseguire in bus.

La presenza dell'aeroporto turistico “Romeo Sartori” ad Asiago completa le ampie possibilità di accesso alla località.

### **Assemblage.**

L'offerta di servizi in formulazione integrata di piccoli pacchetti viene realizzata soprattutto dalle associazioni sportive di sci e di escursionismo. Il ruolo del Consorzio Turistico Asiago 7

Comuni è rivolto soprattutto all'attività di promozione dell'offerta, mentre una vera e propria attività di incoming con proposte di offerte di soggiorno viene realizzata dalle poche agenzie di viaggio dettaglianti presenti. Anche il locale Ufficio IAT svolge un ruolo marginale nella formulazione di offerte integrate di pacchetti; infatti le offerte presenti nel Portale Altopiano 7 Comuni sono essenzialmente dirette alla prenotazione di servizi alberghieri.

### **Ancillary Services.**

In questa categoria sono state classificate le attività di incoming e di supporto alla definizione delle strategie di sviluppo territoriale nonché gli Enti Pubblici Locali. Un ruolo attivo nella promozione dell'offerta è svolto dall'Assessorato al Turismo mediante l'Ufficio Turistico del Comune di Asiago. L'altro ente pubblico, in posizione autonoma rispetto al Comune, è l'Ufficio IAT di Asiago della locale APT di Asiago. Un ruolo attivo nella promozione turistica dell'Altopiano viene svolto anche dal Consorzio Turistico "Asiago 7 Comuni" e dal portale "Altopiano 7 Comuni", mentre le Pro-loco sono attive nell'organizzazione di eventi in ognuno dei comuni dell'Altopiano. Gli altri attori del sistema sono:

- Consorzio Turistico Asiago 7 Comuni - <http://www.asiago7comuni.to/>
- Nordwolk Asiago 7 Comuni - <http://www.nordwalk.it/>
- Asiago Bike Resort - <http://www.asiagobikeresort.com/>
- Scuola di Orienting Altopiano 7 Comuni - <http://www.scuolaorienting.org/>
- Scuole Sci Altopiano - <http://www.scuolesciasiago7comuni.it/>
- Settimane bianche e vacanze estive sull'Altopiano - <http://www.happysiben.com/>
- Settimane bianche sull'Altopiano - <http://www.asiagosci.com/home/home.asp>
- CAI Sezione Altopiani 7 Comuni: <http://www.caiasiago.it/>
- Associazione Biketrekking - <http://www.biketrekking.it/>
- Osservatorio Astronomico di Asiago - <http://www.pd.astro.it/visitaasiago/>
- Museo Naturalistico e Laboratorio didattico Ambientale  
-<http://www.comune.asiago.vi.it/lda/main.htm>
- Associazione Archeidos - <http://www.archeidos.it/wp/>
- Girardi Viaggi Tour Operator <http://www.girardiviaggi.com>
- Happy Siben Agenzia di Viaggi tour operator specializzato in servizi incoming  
<http://www.happysiben.com>

### **Il Destination Management System dell'Altopiano di Asiago.**

Tra i molti attori attivi nella promozione dell'offerta locale non emerge una figura di rilievo nel ruolo di ente "pivot" nella formulazione di strategie di sviluppo dell'offerta turistica locale. Gli enti di promozione si muovono in modo poco integrato e il quadro dell'offerta è apparso frammentato. Il ruolo del Comune di Asiago, come capofila dell'Altopiano, appare limitato alla programmazione degli eventi e alla promozione dell'offerta locali. Il sistema degli stakeholders locali è composto da Associazioni Commercianti e Associazioni Artigiani, dal Consorzio Turistico "Asiago 7 Comuni", dall'APT STL11 Altopiano di Asiago, dalla Comunità Montana "Spettabile Reggenza 7 Comuni", dalle numerose associazioni culturali, sportive, d'arma e di volontariato presenti sul territorio. Il progetto "Marketing turistico del Territorio della Montagna Cimbra" promosso dalla Comunità Montana che appare nel sito istituzionale dell'Ente non aveva, alla data di stesura della presente ricerca, un link attivo sulle linee di intervento. Dalle interviste telefoniche si è appreso che tale progetto è stato redatto ed approvato dagli organi competenti nel corso del 2009 ed è affidato alla direzione del Consorzio Turistico 7 Comuni per l'attuazione delle linee programmatiche. Da queste premesse si deduce che il Destination Management System è in una fase di iniziale costituzione e il Consorzio Turistico dovrebbe svolgere concretamente il ruolo di ente "pivot" delle politiche di sviluppo dell'offerta turistica integrata in una prospettiva che ha sempre seguito la logica bottom-up.

## 2. Sviluppo della ricerca.

La scelta dell'Altopiano di Asiago come caso di studio per la validazione delle ipotesi alla base della ricerca è stata fatta in base a considerazioni sulla lunga tradizione turistica della località come destinazione climatica montana. In secondo luogo, le osservazioni su caratteristiche del territorio, forme di aggregazione sociale presenti, forte senso di identità territoriale e di rispetto per l'ambiente e le risorse, valori culturali della montagna esaltati dalla forte esperienza storica degli eventi bellici della prima guerra mondiale che hanno reso l'Altopiano un grande teatro di guerra dal 1915 al 1918, hanno fatto emergere gli aspetti di un turismo consapevole e sostenibile, con un forte connotato storico-culturale, che ha seguito fin di primi anni del novecento una logica di sviluppo bottom-up. In tale contesto è stato possibile notare i caratteri tipici di sviluppo endogeno delle competenze e pertanto l'approccio della teoria del Distretto è sembrato appropriato per definire le caratteristiche dell'offerta, mentre l'approccio VRIO è apparso appropriato per analizzare la competitività del sistema locale.

L'obiettivo dello studio è stato quello di far emergere le caratteristiche del sistema locale dell'offerta turistica dell'Altopiano di Asiago applicando il paradigma "Prodotto-Progetto-Territorio" adottato nella ricerca PRIN 2006 e largamente condiviso in ambiente accademico.

Nella dimensione "**prodotto**" il turismo dell'Altopiano si presenta come fenomeno esperienziale legato al fattore climatico, alla fruizione delle risorse ambientali e dei servizi di ospitalità offerti dagli attori locali. In questa prospettiva l'offerta locale è stata analizzata per rilevare la sussistenza delle caratteristiche di uno dei tre tipi di forme di offerta che la letteratura specialistica ha elaborato (Offerta "punto-punto", Offerta "Network", Offerta "Package"). Inoltre l'analisi è stata condotta anche sul piano della verifica dell'esistenza degli elementi del Distretto Turistico in senso stretto o Distretto turistico casuale (rete informale, a legami deboli, senza organo di governance).

Dal punto di vista della dimensione "**territorio**" emerge che la località gode di una posizione geografica strategica in quanto a ridosso della Pianura Veneta ed è vicinissimo al territorio del Trentino, di cui presenta alcune similitudini sul piano orografico e ambientale. Secondo la classificazione SOIUSA (Suddivisione Orografica Internazionale Unificata del Sistema Alpino) l'Altopiano dei Sette Comuni si classifica nel Gruppo degli Altipiani, supergruppo delle Prealpi Venete ed ha come codice SOIUSA il seguente: *II/C-32.I-A*. Le caratteristiche abitazioni di montagna sono state costruite secondo un'architettura rispettosa

dell'ambiente e delle tradizioni montanare. La posizione strategica l'Altopiano ha condizionato in modo rilevante anche la storia della comunità locale: dalle sue origini come Federazione nel 1310 (Spettabile Reggenza dei Sette Comuni) la cui autonomia amministrativa fu riconosciuta dalla Repubblica di Venezia fino agli eventi della 1<sup>a</sup> Guerra Mondiale che lo videro come baluardo difensivo nelle strategie di guerra di posizione con gli austriaci. Il ricordo di tali eventi è tuttora vivo nella popolazione e non è raro poter ritrovarsi a parlare con giovani e anziani sui vari episodi avvenuti sul teatro di guerra sia per le strade di Asiago che lungo i sentieri per le escursioni. Le guide turistiche oltre che essere persone esperte del territorio sono anche molto ferrate sul piano della memoria storica del loro territorio.

Nella dimensione “**progetto**” è possibile rinvenire numerose iniziative a livello sistemico tendenti alla valorizzazione delle risorse e l'attivazione di molti enti, pubblici e privati, per la promozione dell'offerta turistica locale. Da questo punto di vista l'obiettivo della ricerca è stato quello di individuare gli elementi che evidenziano la presenza o meno di un sistema di relazioni tra gli attori dell'offerta locale basato su:

- consapevolezza del ruolo di ogni attore come contributo alla generazione di un'offerta complessiva con una connotazione ed immagine legata all'area;
- livello di fiducia mostrato nei confronti dell'offerta espressa dal territorio;
- disponibilità alla collaborazione
- presenza di un soggetto leader in grado di esprimere la governance che si ispira ad un approccio integrato della gestione di un sistema turistico locale (in riferimento alla stessa L. quadro n. 135/2001<sup>46</sup>; cfr. sul punto, M. Franch, 2006).

Lo svolgimento della ricerca.

La ricerca si è articolata in più fasi. Nell'ambito dello schema generale esposto nella parte introduttiva (1) formulazione del problema; 2) analisi della letteratura specialistica e individuazione del framework di riferimento; 3) formulazione delle ipotesi della ricerca; 4) disegno della ricerca; 5) presentazione dei risultati e conclusioni) in questo paragrafo si evidenzia la fase della “ricerca sul campo”.

---

<sup>46</sup> La legge 135/01 nell'art. 5 comma 1 definisce i sistemi turistici locali come contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate”

La ricerca è stata condotta tenendo sia un approccio esplorativo sia un approccio di analisi misto di tipo qualitativo e quantitativo. In una fase più strettamente esplorativa sono stati individuati gli interlocutori privilegiati ai quali ci si è rivolti con interviste e colloqui informali in occasioni di eventi quali la Borsa Mediterranea del Turismo di Napoli e la Borsa del Turismo Archeologico di Paestum. In una fase più prettamente analitica si è operato sia in modalità “on the desk” che in modalità “on the field” in modo continuo. Nel primo caso i dati sono stati ottenuti per via di analisi secondaria di dati preesistenti raccolti da enti specializzati. In questa modalità è possibile fruire di informazioni provenienti da enti che garantiscono l’affidabilità dei dati. Sono stati raccolti dati da varie fonti statistiche ritenute affidabili quali la Camera di Commercio di Vicenza, il Sistema Statistico Regionale del Veneto (SISTAR), l’ISTAT, l’Eurostat; inoltre sono stati consultati i rapporti statistici prodotti da fonti quali il Ciset e la Direzione dei Servizi Statistici della regione Veneto. Nel secondo caso la ricerca sul campo è consistita nella raccolta di informazioni presso unità di campione individuate secondo scelta ragionata tra le imprese alberghiere di Asiago. Per la raccolta delle informazioni si è proceduto con interviste telefoniche e questionari scritti inviati per via e-mail e via fax ai destinatari. Il piano delle interviste è stato così strutturato:

*Tabella n. 13 – Piano di campionamento.*

	Alberghi a 1 stella	Alberghi a 2 stelle	Alberghi a 3 stelle	Alberghi a 4 stelle	Totale
Interviste programmate	5	6	10	3	24
Interviste effettuate	2	2	7	1	12

Il numero delle interviste programmate è stato ritenuto idoneo a rappresentare tutta la popolazione dei 75 alberghi, e anche per le interviste effettivamente realizzate non è stato ritenuto opportuno procedere a correzione di errore in quanto il campione è stato ritenuto rappresentativo (16%). In effetti è stato notato che le diverse categorie di albergo sull’Altopiano adottano approcci di gestione che sono simili in tutta la categoria di appartenenza. Ad esempio gli alberghi a 1 e 2 stelle sono a conduzione diretta o familiare, non hanno un sito internet e usano solo la posta elettronica; quelli a 3 stelle sono dotati di sito internet di tipo vetrina e ricevono le prenotazioni via mail e per mezzo delle agenzie di viaggi e del consorzio di appartenenza; quelli a 4 stelle offrono servizi che vengono puntualmente

---

presentati in siti web con effetti dinamici volti a rappresentare l'immagine e lo stile elevati della struttura.

I questionari inviati si sommano alle interviste e colloqui realizzati nella fase esplorativa per cui nel corso della ricerca sono stati intervistati in vario modo i seguenti soggetti:

- responsabili degli Uffici turistici locali (IAT, APT, Ufficio turistico del Comune);
- responsabili del Consorzio Turistico;
- responsabili della Comunità Montana;
- Assessorato al Turismo del Comune di Asiago;
- Dirigente Scolastico della Scuola Alberghiera come interlocutore privilegiato;
- Albergatori;
- interlocutori privilegiati incontrati nel corso degli eventi BMT e BTA;
- altri interlocutori privilegiati quali maestri di sci, responsabili di strutture di intrattenimento, di impianti sportivi e di associazioni (esempio: CAI) nel corso delle visite effettuate sul posto (estate 2009 ed estate 2010).

Sul piano strettamente metodologico la formulazione e l'invio dei questionari ai destinatari o l'intervista telefonica ha richiesto 2 fasi. In una prima fase il questionario è stato strutturato con domande che richiedevano il possesso di un livello di conoscenze elevato nella problematica esposta e pertanto solo nelle interviste di persona è stato possibile ottenere, con l'opportuna assistenza all'intervistato, la restituzione del modulo compilato in tutte le sue parti. Nei casi in cui, invece, il questionario è stato spedito via mail o via fax non vi è stata risposta da parte del destinatario. Si è resa necessaria, pertanto, la riformulazione del questionario con domande più semplici e dirette, strutturate in risposte a scelta multipla o in batteria secondo scale di giudizio immediate (dal livello più basso quale "Nessuno" al livello più alto quale "Molto") e la conseguente reindividuazione di indicatori idonei a fornire le informazioni utili allo scopo dell'indagine. Dato che l'interesse principale era la qualificazione dei fattori di competitività del sistema ed il grado di integrazione dell'offerta per giungere alla constatazione dell'esistenza o meno di forme di governance in una logica di Destination Management, e che solo in tale contesto è prefigurabile la formulazione di appropriate politiche di Destination Marketing, ci si è posti subito il problema di individuare l'esistenza o meno di possibili politiche o azioni di Marketing nel comprensorio da cui derivare una logica sistemica.

---

Sul piano strettamente metodologico tale operazione richiedeva l'individuazione degli attributi più appropriati per "operativizzare" il concetto di competitività sistemica. In pratica era necessario individuare quegli attributi che potevano esprimere per mezzo di variabili la misura del fenomeno (Corbetta 2003):



Gli studi iniziali e l'analisi teorica hanno consentito di individuare la soluzione riflettendo sul fatto che nel settore turistico la competitività sia a livello di singola impresa che a livello sistemico si esprime in un contesto di globalizzazione (come esposto nei capitoli secondo e terzo) in cui alla base gioca un ruolo fondamentale l'innovazione tecnologica (esempio: innovazione nei sistemi di trasporto aereo che hanno abbassato i costi e consentito lo sviluppo del turismo nelle mete più lontane; l'utilizzo del web per le prenotazioni, etc). Pertanto le ICT e Internet sono stati individuati come i fattori centrali della competitività sia delle singole imprese turistiche che delle *Destination*. Ciò rileva dal punto di vista dell'e-marketing che oggi è possibile grazie all'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalla continua evoluzione della tecnologia quali la posta elettronica, la mailing-list, il wiki, il social network e il sito web esposti che sono stati esposti nel capitolo precedente.

Il questionario è stato quindi strutturato con domande rivolte a sapere se in albergo viene utilizzato il computer per la posta elettronica, se questa viene utilizzata per i contatti con i clienti o anche per rapporti istituzionali o di network locale, se vi è l'esistenza di un sito web, se le prenotazioni avvengono via mail o per mezzo di un sito web aziendale o di network, se viene effettuato un e-marketing mediante social network, mailing-list e newsletter. Per mezzo di una scelta delle risposte secondo una scala di giudizio per la quantificazione del fenomeno (ad esempio: consultazione della posta elettronica <mai>, <saltuaria 1 o 2 volte a settimana>, <frequente + di 3 volte a settimana>, <costante tutti i giorni>) è stato possibile quantificare il fenomeno dell'utilizzo di internet in albergo per realizzare azioni di e-marketing.

### 3. Analisi dello scenario: turismo veneto, comprensori, Altopiano di Asiago.

#### Analisi a livello regionale.

Il Veneto presenta cifre sul turismo che lo pongono in vetta alle classifiche nazionali. Secondo lo studio allegato al programma di Sviluppo dei Sistemi Turistici Locali del Veneto per il periodo 2009-2011, il turismo internazionale rappresenta il 42,8% di tutta la spesa turistica nel Veneto (4,9 miliardi di euro su 11,4) e genera il 41% di tutto il PIL turistico nella regione (3,3 miliardi di euro su 8,1). I turisti stranieri spendono in media, al giorno, circa 85 Euro in Veneto, contro 68 in Emilia Romagna, 72 in Trentino AA, 109 in Lombardia e Lazio e 89 in Toscana, rispetto a una media nazionale di 89 Euro (PSSTL Veneto 2009-11).

Anche il contributo del turismo domestico è rilevante: questo segmento rappresenta il 22,2% circa di tutta la spesa turistica nel Veneto (2,5 miliardi di euro su 11,4) e genera il 22% di tutto il PIL turistico regionale pari a 1,8 miliardi di euro (ibidem).

Il turismo dalle altre regioni italiane rappresenta il 35% di tutta la spesa in Veneto (4 miliardi su 11,4) e il 37% di tutto il PIL turistico (3 miliardi su 8,1). I dati evidenziano che il ruolo del turismo italiano nelle fasi di criticità dello scenario internazionale è stato quello di bilanciare le performance di alcune destinazioni (dati Ciset 2007).

**Tabella n. 14 - Spesa turistica per regione**

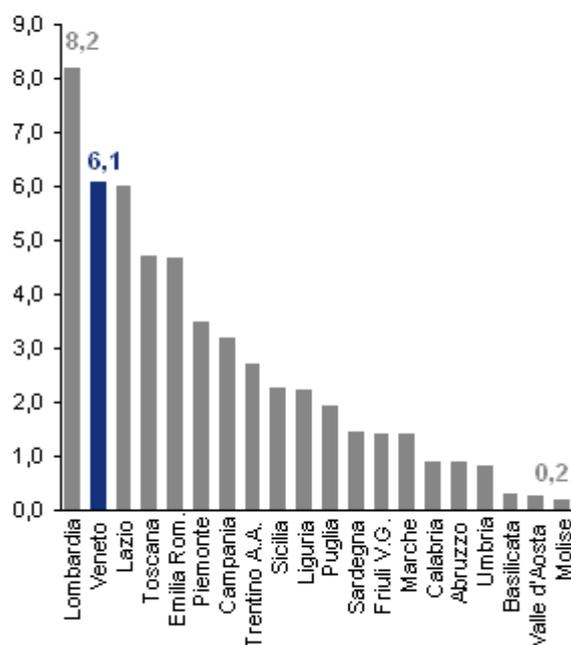
	VALORI ASSOLUTI MILIONI DI €	% SU TOTALE ITALIA
VENETO	11373	11.9
LOMBARDIA	10662	11.2
TOSCANA	10186	10.7
EMILIA-ROMAGNA	9908	10.4
LAZIO	9603	10.1
SICILIA	5794	6.1
TRENTINO-ALTO ADIGE	5544	5.8
CAMPANIA	4988	5.2
PUGLIA	4454	4.7
LIGURIA	4359	4.6
PIEMONTE	3231	3.4
SARDEGNA	3086	3.2
MARCHE	2694	2.8
FRIULI-VENEZIA GIULIA	2618	2.7
CALABRIA	2294	2.4
ABRUZZO	2165	2.3
VALLE D'AOSTA	1011	1.1
UMBRIA	975	1.0
BASILICATA	298	0.3
MOLISE	221	0.2
ITALIA	95465	100

Fonte: elaborazione dati Ciset – IRPET

Anche sul piano del valore aggiunto dello specifico settore alberghi e ristoranti la Regione Veneto si posiziona al primo posto nel 2007 vantando 6,1 miliardi di € circa e seconda solo alla Lombardia (8,2 miliardi di €).

Figura n. 35

Valore aggiunto del settore alberghi e ristoranti per regione nel 2007 (miliardi di € ai prezzi correnti)



Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat

I 15 Sistemi Turistici Locali, individuati con L.R. 33/2002, hanno registrato circa 14 milioni di arrivi e 60,5 milioni di presenze nel 2009:

Tabella n. 15 - Arrivi e presenze totali in Veneto suddivisi per Sistemi Turistici Locali - Anno 2009

Sistemi Turistici Locali	TOTALE	
	Arrivi	PRESENZE
01 Dolomiti	685723	3554284
02 Belluno	138732	883197
03 Treviso	599823	1352780
04 Bibione-Caorle	1353076	10567526
05 Jesolo-Eraclea	1204415	5811089
06 Venezia	3721966	9030010
07 Chioggia	264799	2115239
08 Padova	639200	1309707
09 T. Euganee	604676	3011717
10 Vicenza	490632	1380827
11 Alt. di Asiago	81599	519030
12 Garda	2118202	10234038
13 Verona	1078970	2858352
14 Rovigo	271987	1755294
06/bis Cavallino	691372	6061184
<b>TOTALE REGIONE</b>	<b>13945172</b>	<b>60444274</b>

Fonte: Sistema Statistico Regionale Veneto 2009.

L'analisi per comprensori (Mare, Montagna, Terme, Città d'Arte, Lago) evidenzia che nel 2009 il mese di agosto, in genere, è il periodo in cui si sono registrati i massimi di presenze; nella classifica dei comprensori il Mare ed il Lago si posizionano rispettivamente ai primi due posti per presenze registrate nel 2009; focalizzando la prospettiva sugli alberghi, nel comprensorio Città d'Arte il periodo di massima presenza negli alberghi a 3 e 2 stelle è stato settembre; per il comprensorio Terme i massimi per gli alberghi a 3 stelle si sono avuti ad ottobre (Fonte: elaborazione dati SISTAR Veneto 2009); per il comprensorio Montagna, Mare e Lago i massimi si sono avuti ad agosto.

Figura n. 36

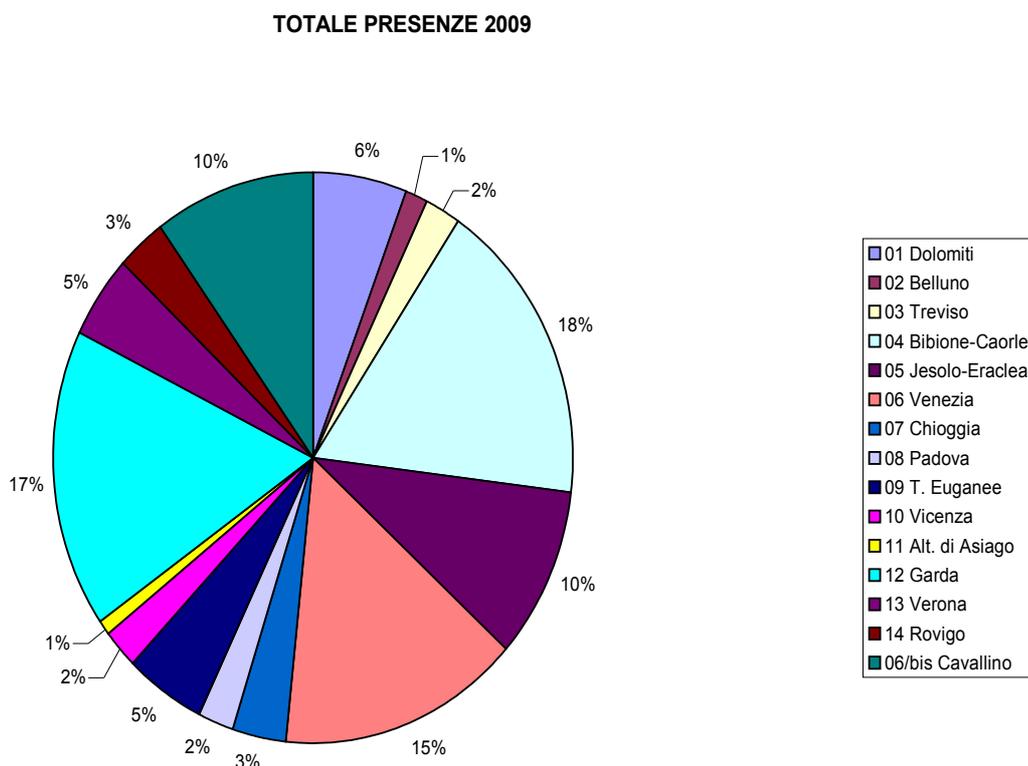
**Raggruppamenti dei Sistemi Turistici Locali per similitudini  
nella domanda ed offerta alberghiera. Anno 2007**

- Ampia offerta alberghiera; elevata permanenza media
- Alta concentrazione di alberghi sul territorio; sensibili alla stagionalità nelle località balneari
- Medie dimensioni e alta categoria delle strutture; meno soggette alla stagionalità
- Piccole dimensioni delle strutture; minore permanenza media rispetto dato regionale



Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Figura n. 37, Distribuzione delle presenze nei STL Veneto, 2009.

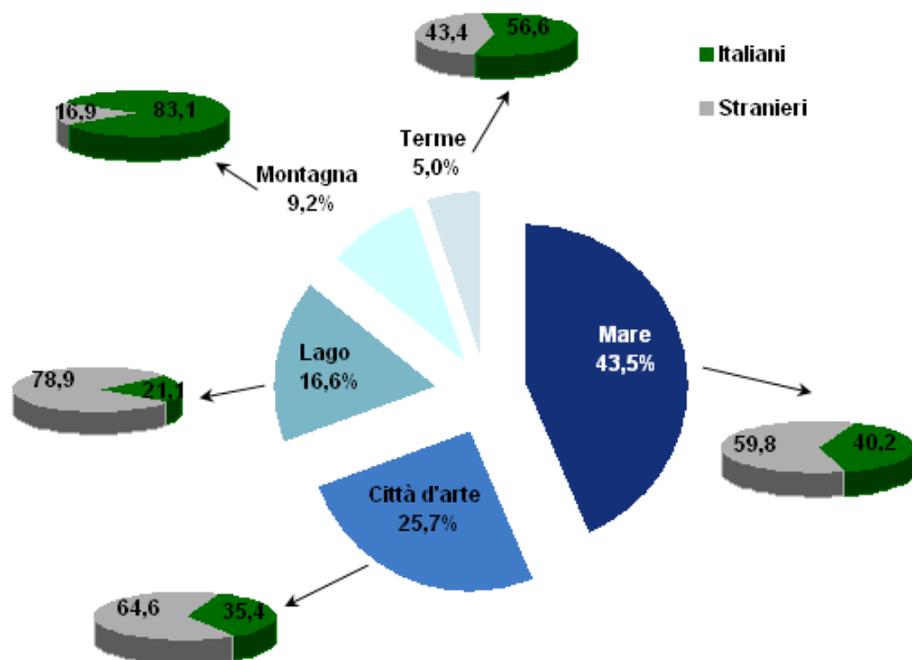


Fonte: elaborazione su dati SISTAR Veneto – anno 2009.

Nel comprensorio Montagna si evidenzia il tipico ciclo bi-stagionale inverno-estate. I massimi si registrano in agosto mentre i minimi di presenze si registrano a novembre. Gli alberghi a 3 stelle hanno registrato nei mesi di gennaio, febbraio, marzo, luglio, agosto e dicembre presenze sopra la media annuale (108.703).

Figura n. 38

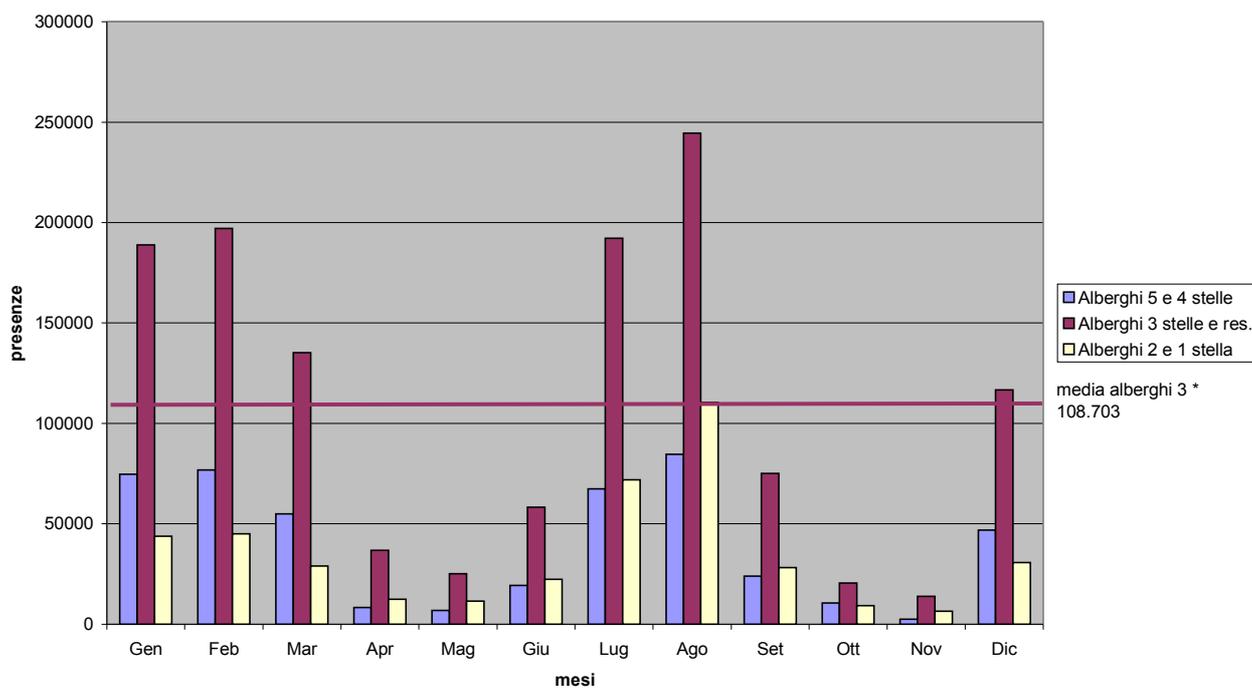
Le presenze di turisti per comprensorio. Veneto - Anno 2009



Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

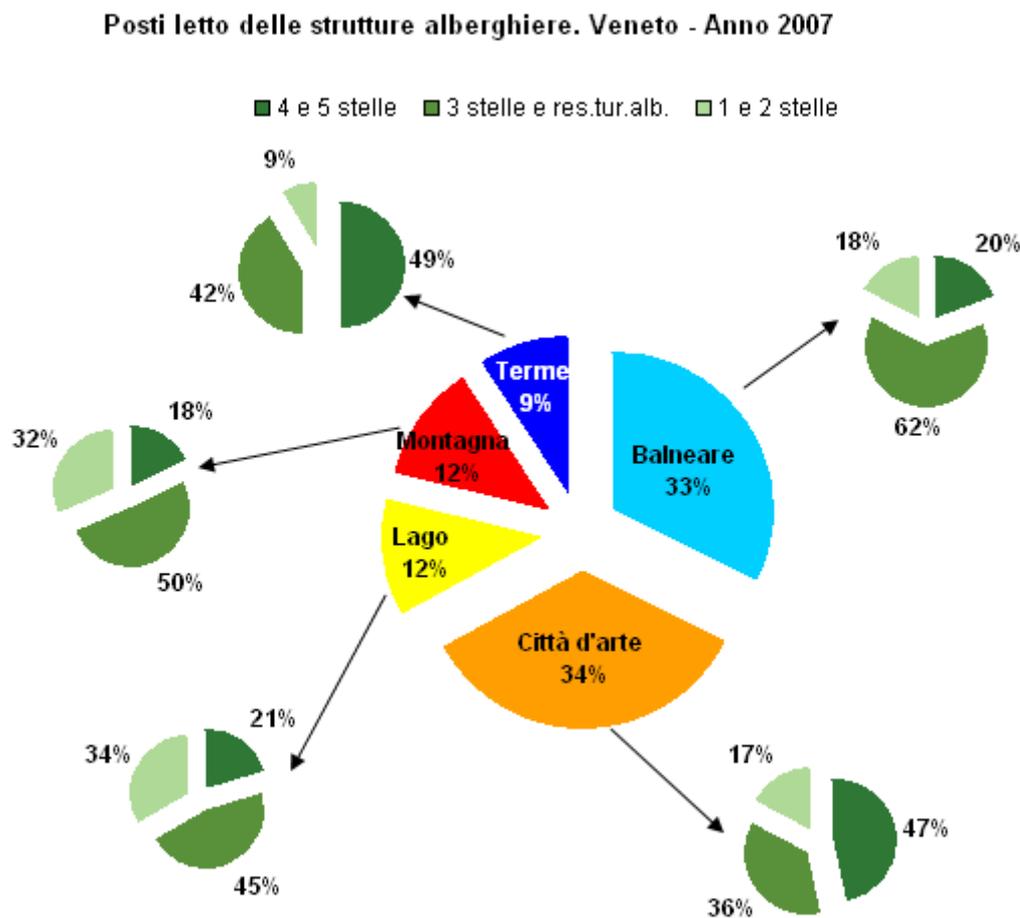
Figura n. 39

massimi e minimi delle presenze alberghiere x mese comprensorio montagna nel 2009



Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto 2009,

Figura n. 40



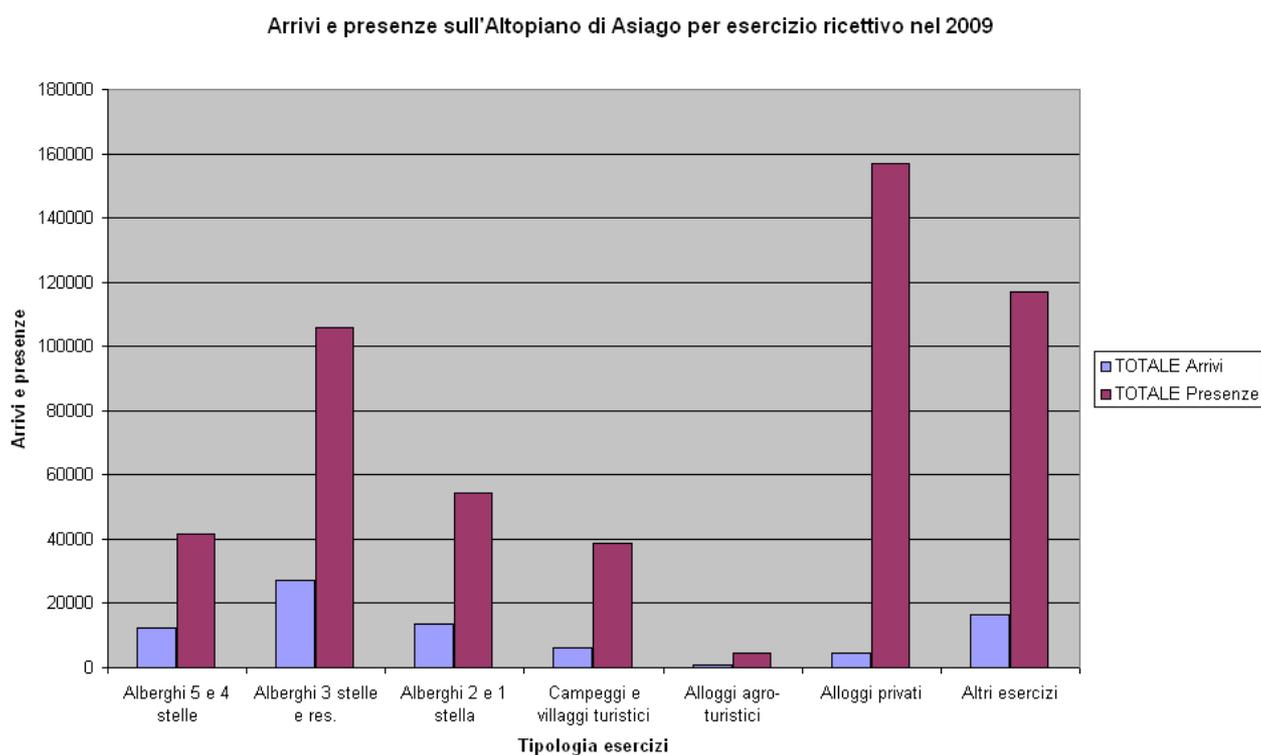
Fonte: Elaborazioni Regione Veneto-Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat-Regione Veneto

### Analisi a livello di STL11 Altopiano di Asiago.

L'Altopiano di Asiago costituisce il Sistema Turistico Locale n. 11 della Regione Veneto. Nel corso del 2009 il sistema ha registrato 81.599 arrivi e 519.030 presenze. Le tendenze decennali evidenziano una tendenza alla diminuzione delle presenze dal 2001 al 2007 con segnali di ripresa dal 2008, a fronte di un dato stabile negli arrivi. Da ciò si deduce una diminuzione della permanenza media nelle strutture ricettive che è passata da 9,86 giorni nel 2001 (4,46 negli esercizi alberghieri; 16,68 negli esercizi extralberghieri; 24,06 negli alloggi privati) a 6,36 giorni nel 2009 (3,79 negli esercizi alberghieri; 11,19 negli esercizi extralberghieri; 33,74 negli alloggi privati). Mentre il comparto alberghiero evidenzia una relativa stabilità di arrivi e presenze, il calo delle presenze ha interessato però il comparto extralberghiero evidenziato modifiche nelle componenti del settore: mentre è aumentata la permanenza media negli alloggi privati ed è diminuita nei restanti esercizi extralberghieri (alloggi agrituristici, campeggi e villaggi turistici e altri). Nel 2006, nel corso di un trend

quinquennale discendente delle presenze è interessante osservare una inversione di rotta momentanea: infatti le presenze sono state circa 600.000, recuperando rispetto al 2005 (circa 460.000), raggiungendo il livello del 2004, ma comunque nettamente inferiori alla media delle presenze del periodo 1997-2001 (circa 740.000). Ad una indagine approfondita sulle cause di questa momentanea inversione di tendenza l'analisi è stata condotta per via deduttiva e induttiva. A livello di analisi deduttiva è stata formulata l'ipotesi di un evento, di forza positiva, che ha potuto generare tale, sia pur momentanea, inversione di tendenza negativa. Escludendo il fattore climatico, l'ipotesi si è concentrata sul caso di qualche evento di natura occasionale che è stato programmato nel sistema. L'analisi per via induttiva, sia per mezzo di analisi di notizie giornalistiche, sia per mezzo di esplorazione di siti web locali, sia per mezzo di colloqui con conoscenti del luogo ha permesso di individuare la causa in un evento di cui si aveva, tra l'altro, notizia per effetto dei continui contatti con la località da lunga data: il raduno nazionale degli Alpini.

Figura n. 41



Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto 2009.

Figura n. 42

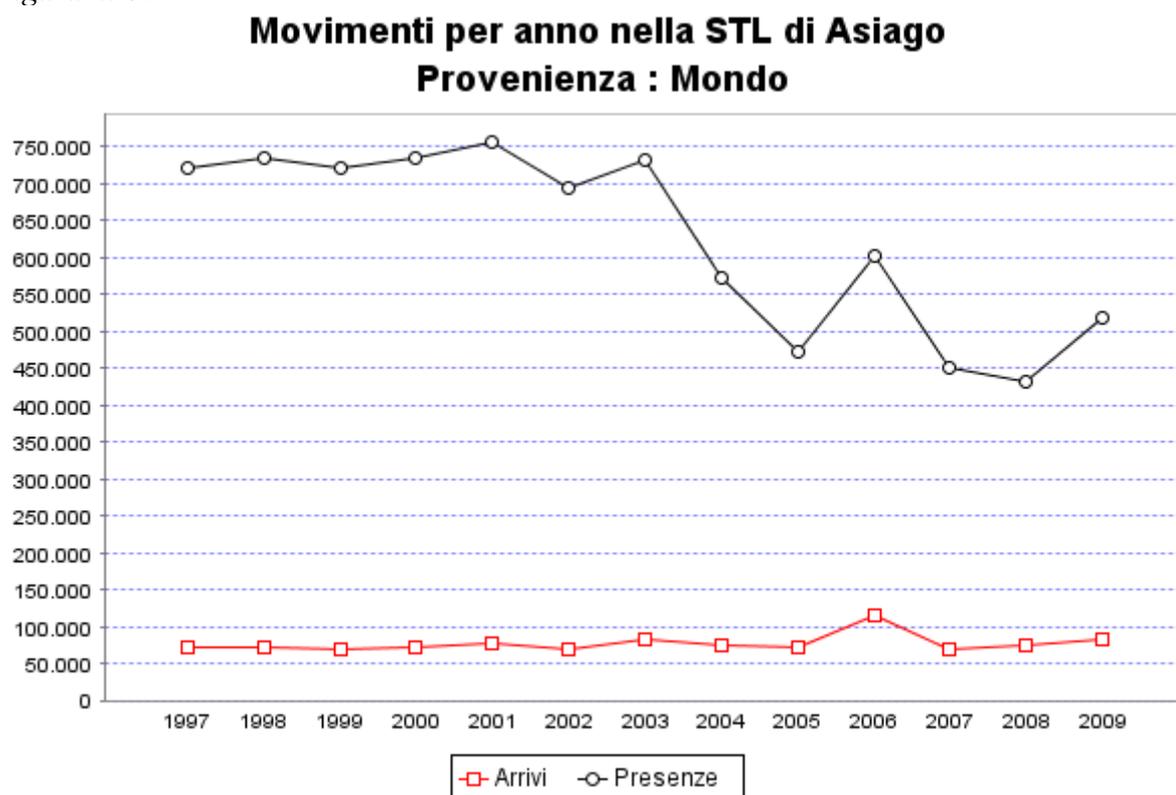
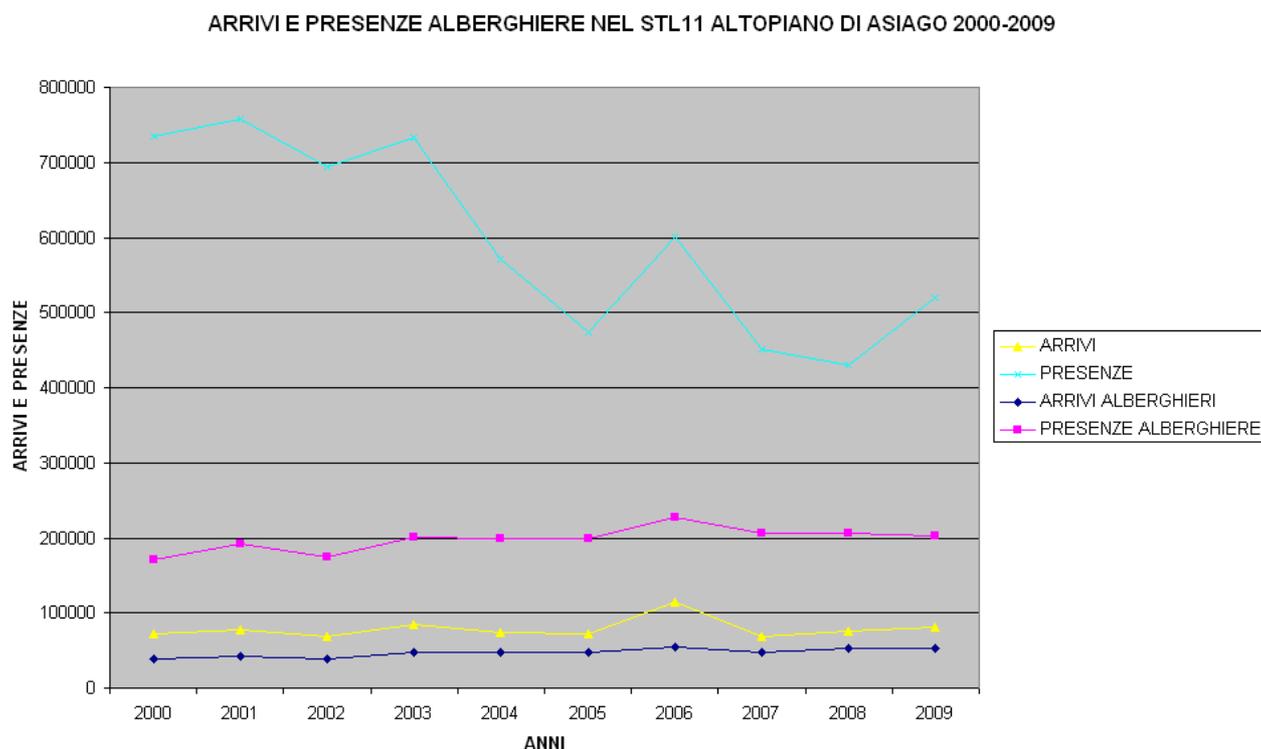


Tabella 16 Arrivi e presenze nel STL11 Altopiano di Asiago 2000-2009

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ARRIVI	72765	76878	69555	83859	74346	71597	113926	68533	75087	81599
PRESENZE	734609	757811	694445	732985	571457	473311	600994	450655	430608	519030
ARRIVI ALBERGHIERI	38521	42918	39352	48205	47003	48193	54842	47991	53163	53262
PRESENZE ALBERGHIERE	170888	191415	175112	200501	199158	199350	226709	206921	205886	201928
ARRIVI IN ALBERGHI A 4-5 STELLE	4365	5015	6012	7932	7178	8167	8916	10165	11156	12459
PRESENZE IN ALBERGHI A 4-5 STELLE	18948	23133	25812	32307	29854	33983	38183	39002	38181	41658
ARRIVI IN ALBERGHI A 3 STELLE	19142	20822	18866	22580	23004	24186	26818	24651	28530	27073
PRESENZE IN ALBERGHI A 3 STELLE	80553	88931	82727	91459	97186	99672	111549	110842	116274	106018
ARRIVI IN ALBERGHI A 1-2 STELLE	15014	17081	14474	17693	16821	15840	19108	13175	13477	13730
PRESENZE IN ALBERGHI A 1-2 STELLE	71387	79351	66573	76735	72118	65695	76977	57077	51431	54252

Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto.

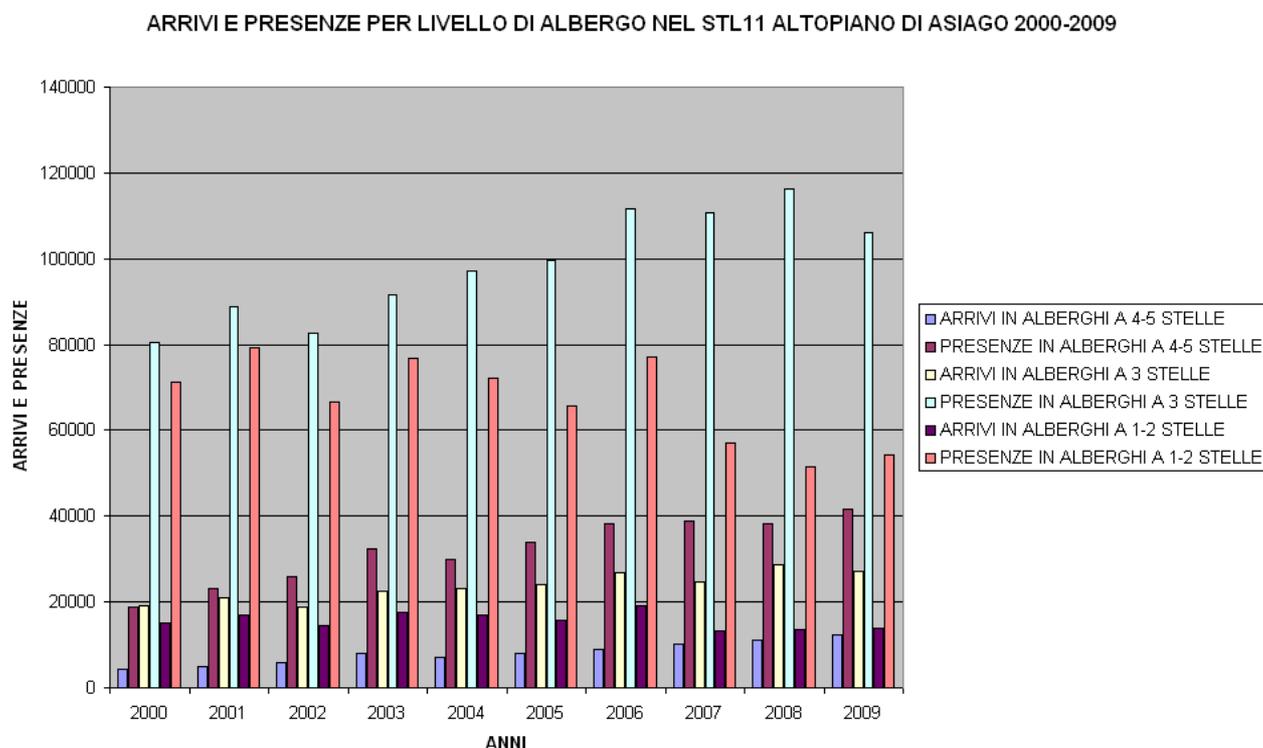
Figura n. 43



Fonte: elaborazione su dati SISTAR Veneto.

All'interno del comparto alberghiero si evidenzia una tendenza all'aumento delle presenze negli alberghi a 3 stelle, passando da circa 80.500 nel 2000 a circa 116.000 nel 2008 e 106.000 nel 2009. Anche gli alberghi a 4 e 5 stelle evidenziano un trend decennale di aumento nelle presenze, passando da circa 19.000 nel 2000 a circa 41.600 nel 2009. L'analisi della curva dell'andamento delle presenze negli alberghi a 1 e 2 stelle evidenzia un trend discendente nell'ambito percorso sinusoidale passando da circa 71.300 presenze nel 2000 a circa 54.200 nel 2009. Questo andamento denota un aumento delle preferenze dei turisti verso le strutture alberghiere a 3 stelle e a 4-5 stelle a discapito delle categorie a 1 e 2 stelle. Le visite fatte nel 2009 e 2010, nonché i colloqui tenuti con gli albergatori hanno evidenziato che i turisti hanno gradito il miglioramento della qualità dell'offerta mediante una riqualificazione delle strutture (molti alberghi a 3 e 4 stelle hanno effettuato opere di ristrutturazione degli ambienti che si sono completate nel corso degli ultimi 3 anni; vedi ad esempio l'Hotel Europa e l'Hotel Paradiso); inoltre anche l'arricchimento dell'offerta con la proposta dei servizi "wellness" ha contribuito all'aumento delle presenze in tali categorie di alberghi. In effetti la risposta dei turisti è stata positiva e premiante nei casi in cui l'albergatore ha proposto innovazione strutturale e dei servizi, mentre nel caso delle piccole aziende a conduzione

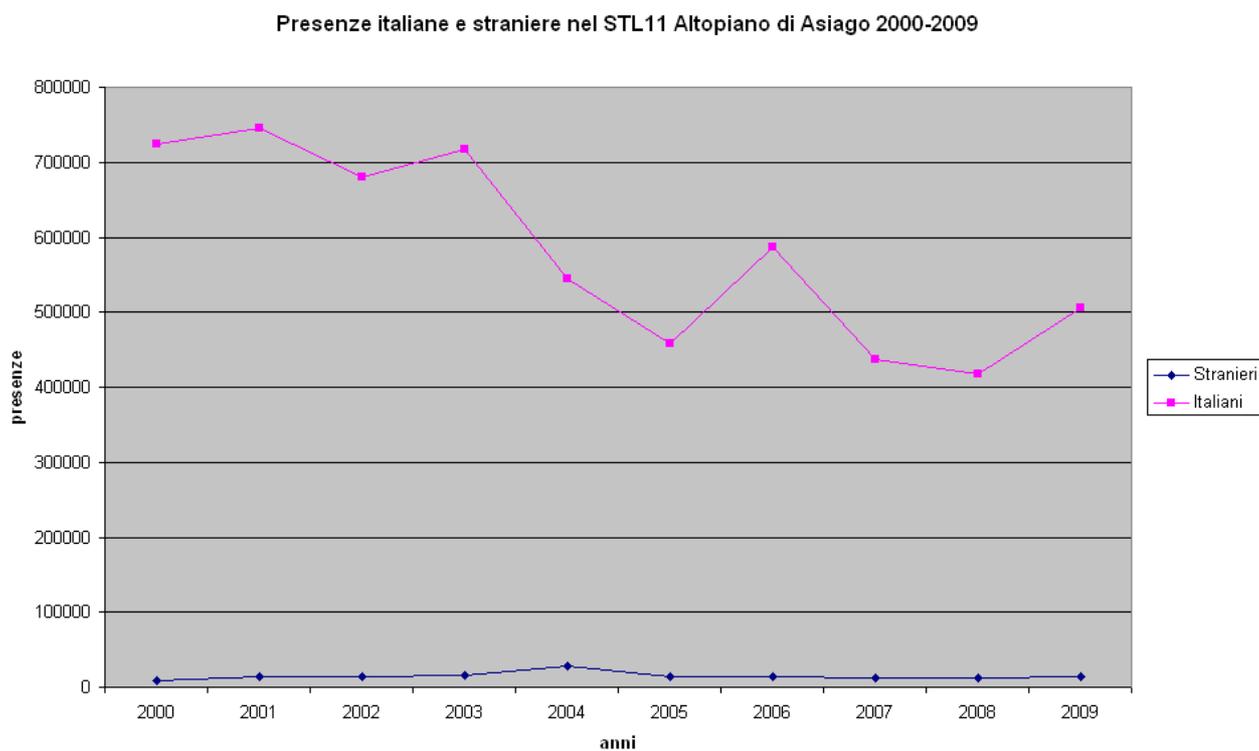
familiare la mancanza di innovazione (strutturale e nei servizi) ha esposto le strutture alla diminuzione delle presenze.



Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto

I turisti dell'Altopiano di Asiago provengono in buona parte dalle regioni italiane; il peso della componente estera è stato sempre marginale.

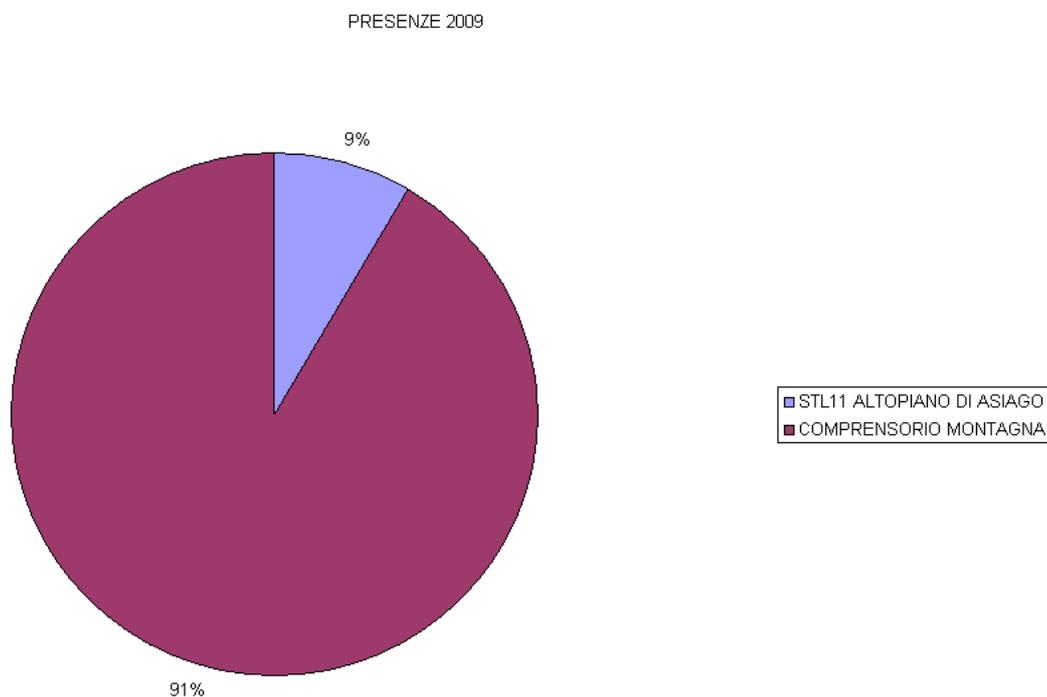
Figura n. 45



**Fonte:** elaborazione su dati Sistar Veneto.

Secondo gli ultimi dati completi (2009) l'Altopiano ha quota di mercato del comprensorio montagna pari a circa il 9% delle presenze totali; nel solo comparto alberghiero essa è di circa l'8,7% per gli alberghi a 4 e 5 stelle, di circa l'8,10% per gli alberghi a 3 stelle e di circa il 12,8% per gli alberghi a 1 e 2 stelle.

Figura n. 46 – Quota di mercato dell'Altopiano di Asiago nel comprensorio turismo montano in Veneto, 2009



Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto 2009.

I dati parziali, aggiornati al mese di luglio e resi disponibili in ottobre, evidenziano nel solo mese di luglio un totale arrivi di 13.063 e un totale presenze di 101.676. Il totale parziale di arrivi e presenze è rispettivamente di 46.286 (-2,99 su 2009) e di 285.104 (+1,49% su 2009). In via previsionale per l'anno in corso ci si aspetta lo stesso andamento dell'anno precedente.

**Tabella n. 17 Distribuzione delle presenze italiane per regione di provenienza - dati 2009**

	<b>Presenze</b>
Piemonte	4662
Valle d'Aosta	320
Lombardia	25378
Trentino-Alto Adige	1662
Veneto	97212
Friuli-Venezia Giulia	3749
Liguria	3418
Emilia-Romagna	16346
Toscana	5223
Umbria	3048
Marche	2584
Lazio	19525
Abruzzo	942
Molise	25
Campania	1462
Puglia	2203
Basilicata	387
Calabria	545
Sicilia	1409
Sardegna	1002

Fonte: elaborazione su dati Sistar Veneto 2009.

---

#### **4. Risultati dell'indagine sull'e-marketing del sistema turistico locale n. 11 Altopiano di Asiago e delle imprese alberghiere ivi operanti.**

La fase quantitativa della ricerca è stata condotta elaborando le risposte ricevute nelle interviste telefoniche e nel questionario. Inoltre le osservazioni sono state effettuate utilizzando anche i motori di ricerca su internet per visualizzare i risultati relativi agli alberghi inseriti nel piano delle interviste e i risultati relativi ai siti delle organizzazioni di promozione turistica presenti nel comprensorio. Sul piano delle imprese alberghiere è emerso che quasi tutti gli alberghi inseriti nel piano delle interviste sono dotato di sito web. A livello di *Destination* i primi 10 risultati apparsi sul motore di ricerca Google relativi alla parola “Asiago” sono stati:

- 1) Sito ufficiale del Comune di Asiago;
- 2) Sito Asiago.it di natura commerciale;
- 3) Sito Altopiano.Asiago.com, di natura commerciale;
- 4) Pagina di Wikipedia su Asiago;
- 5) Sito ufficiale dell'APT di Asiago (<http://www.ascom.vi.it/asiago>) ospitato all'interno del portale ASCOM di Vicenza;
- 6) Sito Webcam di Asiago;
- 7) Sito ufficiale del Consorzio di Tutela del Formaggio Asiago DOP (<http://www.asiagocheese.it>);
- 8) Sito ufficiale del Consorzio Turistico Altopiano di Asiago 7 Comuni (<http://www.asiago7comuni.to>);
- 9) Sito ufficiale del Club Alpino Italiano, sezione di Asiago (<http://www.caiasiago.it>);
- 10) Sito ufficiale della squadra di hockey su ghiaccio di Asiago, Hockey Club Asiago, (<http://www.asiagohockey.it>).

I dati sono stati organizzati su due livelli. Ad un primo livello sono stati posti i risultati della ricerca relativa all'utilizzo delle tecnologie Internet e degli strumenti di e-marketing da parte delle imprese alberghiere; ad un secondo livello sono stati organizzati i risultati raccolti al livello di “*destination*” ai fini della qualificazione del tipo di sistema turistico esistente applicando il paradigma “Prodotto-Progetto-Territorio”.

---

**A) Risultati a livello di imprese alberghiere: utilizzo delle tecnologie internet per realizzare attività di “e-marketing”.**

I dati raccolti per mezzo delle interviste telefoniche e dei questionari inviati via fax e via e-mail sono stati organizzati per dimensione alberghiera. Dato che nel campione di imprese individuate per scelta ragionata la maggior parte degli alberghi non supera le 50 stanze (solo un albergo ha più di 100 stanze), sono state individuate tre fasce di dimensione nell’ambito della classificazione delle piccole e medie imprese alberghiere (Della Corte 2009, p.136, Rispoli e Tamma, 1991):

- a) alberghi fino a 15 stanze;
- b) alberghi da 16 a 30 stanze;
- c) alberghi oltre 30 stanze.

In tal modo è stato possibile superare la classificazione in stelle per poter focalizzare l’attenzione sulle modalità di gestione. Le imprese alberghiere che operano in questo territorio, come tutte le PMI alberghiere dell’area Alpina (Franch 2010, Franch, Martini, Buffa 2005), hanno una gestione di tipo familiare. Infatti le funzioni direttive che quelle esecutive sono svolte dal titolare e dai membri della famiglia. Inoltre sono monolocalizzate e di piccole dimensioni (fino a 50 camere). Le imprese alberghiere di medie dimensioni (>50 stanze) invece si caratterizzano per una gestione più imprenditoriale a livello di funzioni direttive mentre le funzioni esecutive sono svolte da personale senza vincoli di parentela con l’imprenditore. Nel territorio, ad eccezione di un solo albergo, non si riscontrano casi di imprese alberghiere di grandi dimensioni la cui gestione si caratterizza per la presenza manageriale a livello di funzioni direttive e di dipendenti nelle funzioni esecutive.

Dall’analisi dei dati è emerso che la quasi totalità degli alberghi dell’Altopiano di Asiago possiede un sito web (87,50%), e che esso è utilizzato per presentare la struttura, le camere, le tariffe e il servizio ristorativi. Solo alcuni siti possiedono dei “links” verso altri siti o servizi di news-letters o mailing-list. Un solo albergo, tra quelli intervistati, possiede una pagina su *Facebook*, scelta dettata dall’opportunità di mantenere l’immagine di uno dei più rinomati hotel dell’Altopiano di Asiago utilizzando lo strumento del *social network*.

- **E-mail.** Ad eccezione di un solo albergo che a causa della sua localizzazione in alta quota non è stato raggiunto dalla rete internet ADSL, tutti gli altri casi campionati utilizzano regolarmente la posta elettronica per fornire informazioni ai clienti e per gestire le prenotazioni. L’e-mail, però, non viene molto utilizzata per “customer-caring” né per comunicare con istituzioni, enti

pubblici o associazioni di categoria nei cui confronti si preferiscono i mezzi tradizionali.

- **Vendita.** Tutti gli alberghi effettuano una tradizionale vendita diretta ai propri clienti, che nella maggior parte dei casi sono famiglie o piccoli gruppi familiari che ritornano nella stessa struttura. Il turismo dell'Altopiano di Asiago è in buona parte un turismo domestico (circa 51% Veneti, vedi paragrafo precedente) che in genere apprezza il clima di familiarità sia nella conduzione dell'albergo che nella gastronomia tipica. Ma anche le vendite effettuate su prenotazione via e-mail hanno soddisfatto le aspettative di vendita di molti albergatori. In pochi casi le vendite sono state effettuate tramite intermediari e i tipici contratti di allotment, vuoto per pieno o reservation rappresentano una pratica sconosciuta.
- **Sito web.** In tutti i casi esaminati il sito web è gestito all'interno della struttura ricettiva direttamente dal proprietario o da persone di fiducia, in genere familiari. Nel 90% dei casi il sito è autonomo, non inserito in un portale o in altri siti web. I portali presenti sul territorio contengono elenchi degli alberghi del comprensorio ma non risultano *links* verso i siti di proprietà degli alberghi pubblicizzati. Solo il 10% circa dei siti esaminati nel campione contiene servizi quali newsletter, ed un solo albergo, di recente apertura, contiene il servizio di booking-online nel proprio sito. La mancata pubblicità del sito web rappresenta un punto di debolezza della competitività sul web. Infatti molti siti non sono "visibili" sulla rete in quanto:
  - Non esistono *links* diretti ai siti degli alberghi nei portali di comprensorio;
  - Non viene sfruttata la tecnica dei "*banners*" per pubblicizzare la struttura ricettiva ed il relativo sito in altri siti web o portali, ad eccezione dei portali specializzati come guida web alla ricerca di alberghi;
  - La pubblicità radiofonica non è molto praticata e le inserzioni sui giornali sono di carattere episodico o a livello stagionale.

La pubblicità dell'hotel è del sito web è realizzata al banco *reception* con la consegna di *depliants* e biglietti da visita.

Per quanto riguarda i costi di gestione del sito essi vengono reputati accessibili; in effetti i benefici derivabili dalla gestione del sito internet generano notevole soddisfazione per il giudizio su tale strumento di marketing è sempre positivo. Incrociando i riscontri delle interviste sull'uso della tecnologia e del web per le attività di e-marketing con i dati statistici relativi ai movimenti turistici nel STL (fonte: SISTAR Veneto) si nota come a fronte di una tendenziale caduta delle presenze secondo un trend decennale (vedi paragrafo precedente) il comparto alberghiero del sistema Turistico dell'Altopiano di Asiago ha mostrato una certa stabilità nel tempo. Analizzando più in dettaglio i dati del comparto alberghiero suddiviso in tre categorie di alberghi a 1 e 2 stelle, alberghi a 3 stelle e alberghi a 4 e 5 stelle emerge che i risultati positivi in termini di aumento delle presenze nel corso degli ultimi anni si sono avuti specialmente nella categoria degli alberghi a 4 e 5 stelle<sup>47</sup>. Elaborando i dati con il numero indice si ottiene che negli alberghi raggruppati nella fascia alta (4 e 5 stelle) le presenze hanno seguito un trend crescente passando nel corso di dieci anni da 100 (18.948 presenze) dell'anno 2000 a 219,85 (41.658 presenze) del 2009; nel caso degli alberghi a 3 stelle si assiste ad una crescita delle presenze rispetto all'anno base (2000=100) che giunge al numero indice 131,61 del 2009; invece per quanto riguarda gli alberghi classificati nella fascia 1 e 2 stelle il numero indice elaborato in riferimento all'anno 2000 scende a 76 nel 2009.

---

<sup>47</sup> Nelle statistiche regionali gli alberghi a 4 e 5 stelle sono stati raggruppati in una sola fascia, ma nel STL11 dell'Altopiano di Asiago il solo hotel a 5 stelle, di recente apertura, ha influenzato il trend solo negli ultimi 3 anni.

Figura n. 47

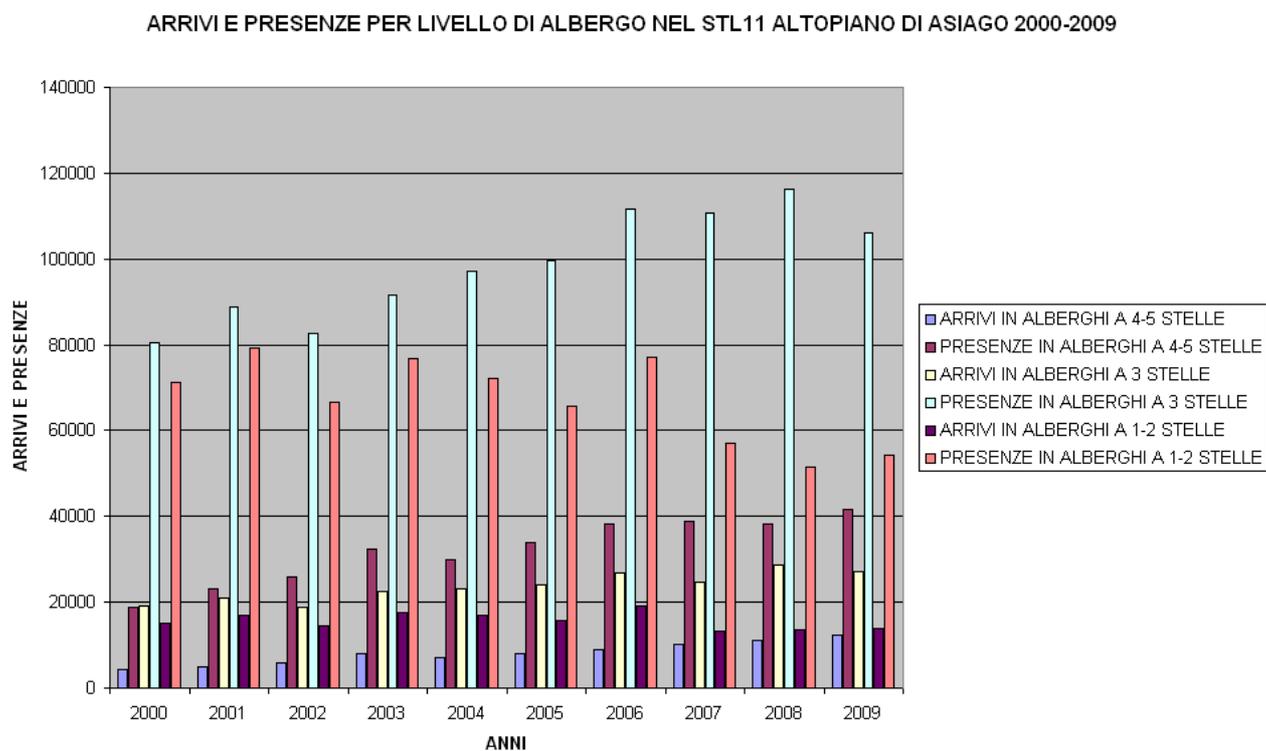


Figura n. 48 – Trend presenze in alberghi 4-5 stelle 2000-2009

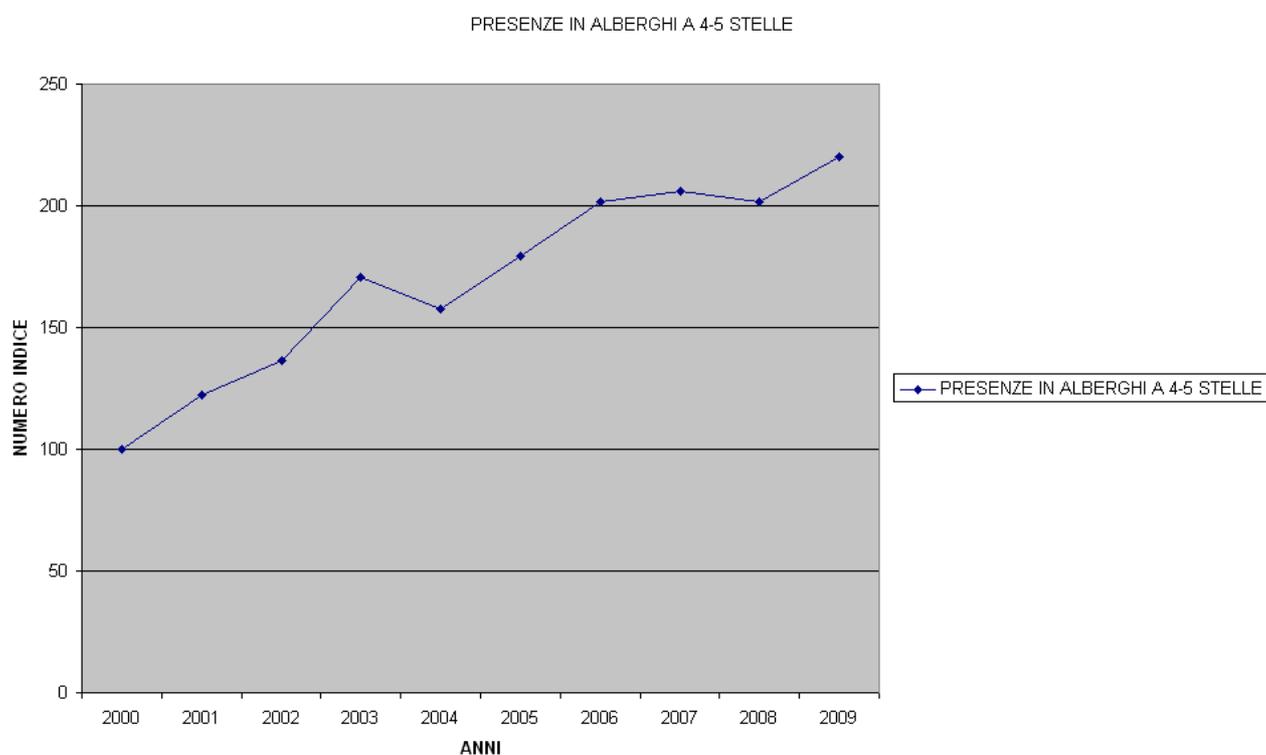


Figura n. 49 – Trend presenze in alberghi 3 stelle 2000-2009

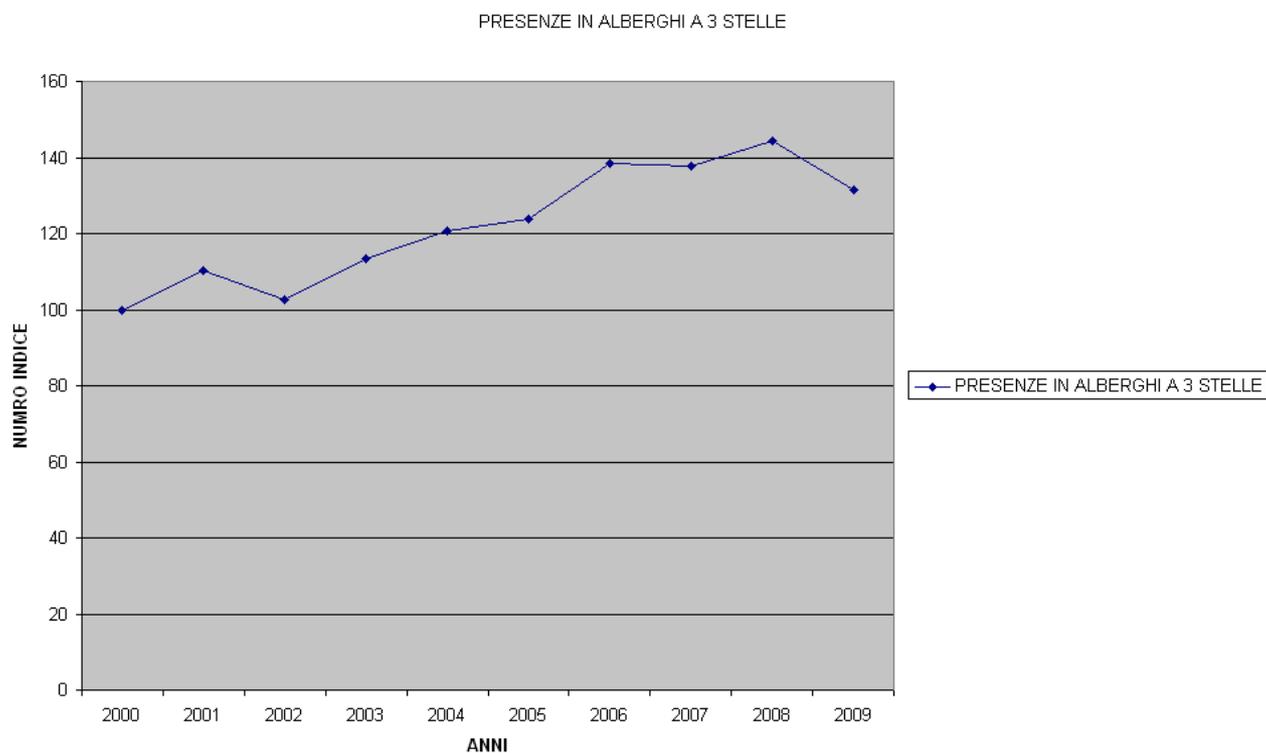
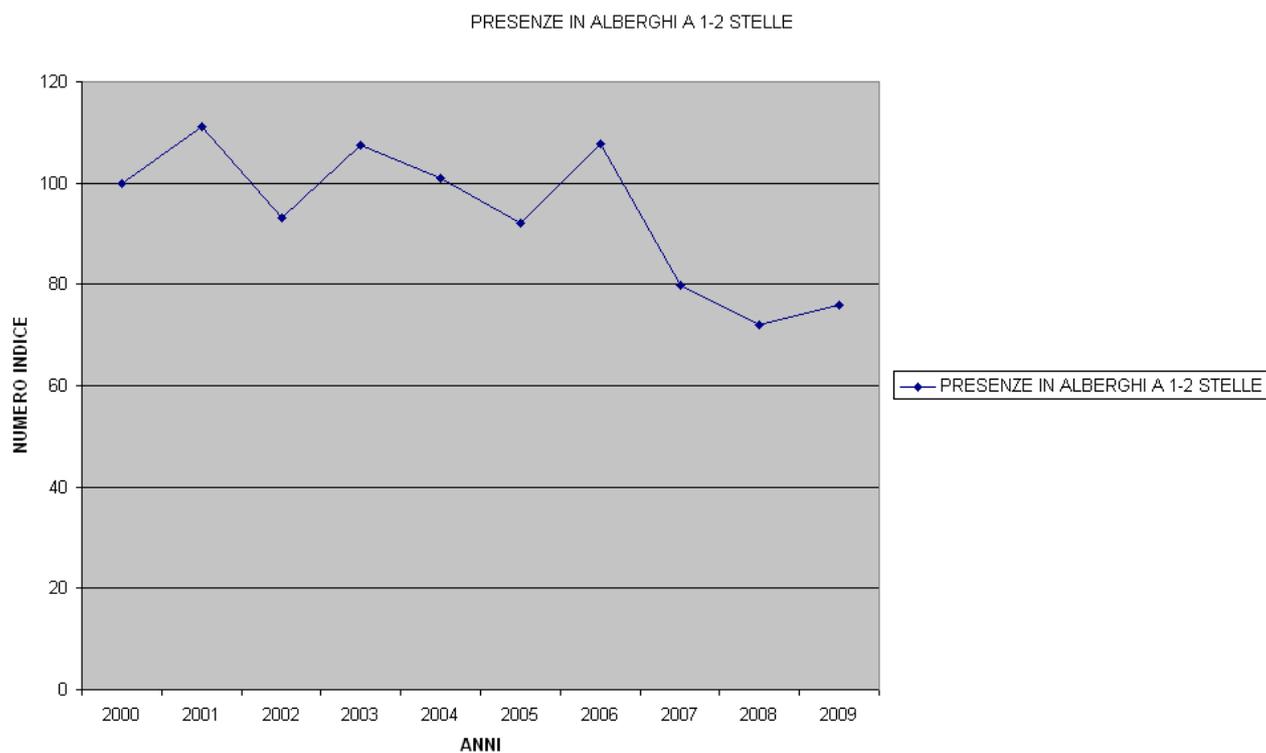


Figura n. 50 – Trend presenze in alberghi 1-2 stelle 2000-2009



Effettuando un'analisi basata su corrispondenze semplici si evidenziano i seguenti risultati:

- Gli Hotel a 4 stelle dell'Altopiano di Asiago hanno un sito web molto attraente con proposta di mailing-list e link verso strutture esterne fornitrici di servizi di supporto al turismo (*ancillary services*), hanno con un chiaro riferimento (convenzioni o promozioni) al Golf Club di Asiago con il suo campo da 18 buche considerato tra i migliori d'Europa e offrono servizi di *wellness* di elevato standard ben visibile in ogni sito con i dettagli per ogni tipo di servizio (palestra, piscina coperta, sauna, bagno turco, hammam marino, docce emozionali, vasca idromassaggio spas, ice room, ruscello con massaggio, tisania, sala relax, estetica viso e corpo, massaggi, ondapress, lettino solare trifacciale, riflessologia plantare, dien cham massaggio vietnamita, hot stone, rituale orientale, banochnyj massage, rituale aromatico, scrub, energy massage);
- Gli Hotel a 3 stelle hanno un sito meno accattivante dalla linea essenziale, con minori effetti dinamici; non sono presenti links verso organizzazioni esterne e neanche la possibilità di iscrizione a mailing-list; i siti sono orientati prevalentemente alla presentazione della struttura e delle camere e a mettere in risalto il relativo livello di comfort fruibile e il servizio ristorazione rappresenta un servizio rinomato in ogni struttura; non sono presenti i servizi di wellness ma in qualche caso solo la sala fitness; la sala da tea, o sala taverna, il parco tematico nel tipico ambiente di montagna (gnomi del bosco della tradizione timbra) o giardino rappresentano i servizi per ottenere un margine competitivo sulla concorrenza;
- Gli Hotel a 1 o 2 stelle non sempre possiedono un sito web, hanno un tipo di offerta tradizionale diretta con clientela in genere fidelizzata, contano sul passaparola per la loro pubblicità; nei casi in cui è presente un sito web vi si riscontra la presentazione della struttura e dei servizi camere e ristorante, non vi sono link ad organizzazioni esterne e solo alcuni (20% dei casi esaminati) hanno riferimenti alle possibilità di vacanza esperienziale nella località.

Dall'analisi delle corrispondenze emerge che nel caso di utilizzo delle moderne tecniche di e-marketing con un buon sito web associato ad un livello e quantità dei servizi corrispondente a

quanto proposto con presenza di un buon livello di integrazione verso strutture collaterali quali campo da golf o parco avventura e proposta di servizi wellness ad elevato standard (caso degli alberghi a 4 stelle) l'andamento delle presenze evidenzia dei risultati eccellenti nel corso di 10 anni; quando l'utilizzo delle tecniche di e-marketing è più basso e nei servizi offerti manca il wellness ed il collegamento al Golf Club con un'evidente orientamento alla promozione dei servizi tradizionali quali camere e ristorante con pochi servizi accessori (caso degli alberghi a 3 stelle) l'andamento decennale delle presenze pur mostrando una crescita non raggiunge i tassi di sviluppo mostrati nel caso precedente; quando la tecnologia internet a supporto dell'e-marketing è assente o limitata, corrispondente ad un orientamento della gestione prevalentemente tradizionale basato sul contatto diretto con la clientela e sul passaparola per la pubblicità si osserva un calo preoccupante nel livello delle presenze mediamente del 6% circa annuo che conduce, nel 2009, ad una perdita di presenze del 24% rispetto al livello osservato nel 2000.

**B) Risultati al livello di Sistema Turistico Locale: livello di integrazione dell'offerta, presenza di un organo di governance, presenza di azioni di destination management e di e-marketing.**

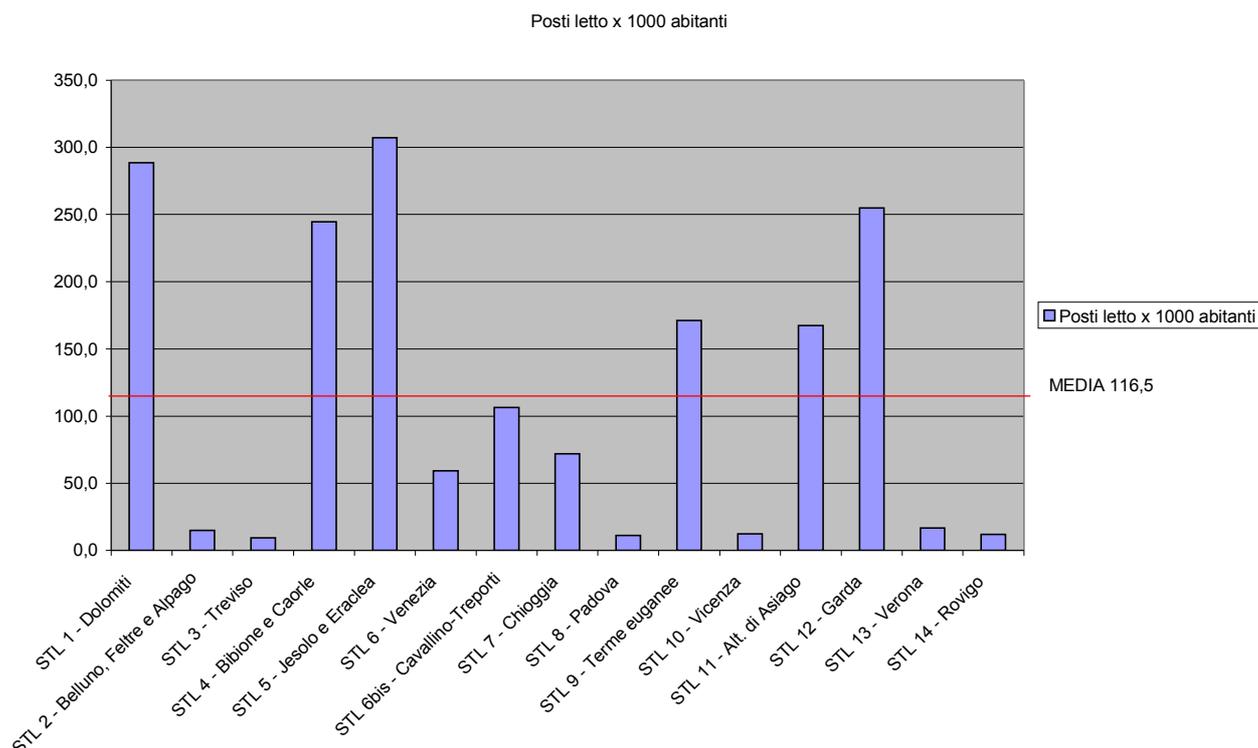
L'analisi è stata condotta per verificare la sussistenza dei requisiti essenziali di un Sistema Turistico Locale applicando il paradigma "Prodotto-Progetto-Territorio". L'analisi della competitività del sistema è stata realizzata con il framework VRIO utilizzando lo strumento della matrice MCKINSEY per verificare il posizionamento del sistema in funzione dell'attrattività del mercato e della forza competitiva espressa. I punti di forza e di debolezza, le minacce ed opportunità dell'ambiente competitivo sono state analizzate utilizzando la SWOT Analysis. Per la classificazione della tipologia di offerta si è fatto riferimento ai modelli esposti nel capitolo secondo (Rispoli e Tamma, 1995, Pencarelli 2006). Per la valutazione delle prospettive evolutive si è fatto riferimento al modello apprendimento-governance-diritti di proprietà dell'investimento (Barney-Lee 1998) e al diamante della competitività derivato dal framework Mutual-Value formulato da Grönroos nella Teoria del Marketing dei Servizi.

### 1) Paradigma “Prodotto-Progetto-Territorio”.

L’Altopiano di Asiago si presenta come un vero e proprio sistema turistico grazie alla sussistenza di tutti gli elementi del paradigma, anche se per quanto riguarda il fattore “progetto” è stata riscontrata un’offerta non pienamente integrata e coordinata da organi di *governance*.

**Prodotto.** Per la valutazione della consistenza del primo elemento del paradigma è stato utilizzato il framework delle 6A (amenities, attractiveness, accomodation, access, assemblage, ancillary services). Nel primo paragrafo di questo capitolo sono stati esposti tutti i punti relativi alla turisticità della località dove è possibile riscontrare la consistenza del prodotto turistico sia per l’abbondante offerta di camere nelle strutture ricettive, sia per il peso della presenza di turisti e dei loro consumi rispetto alla comunità locale. Pertanto ai fini della definizione della sussistenza del primo degli elementi del paradigma (prodotto turistico) sono stati utilizzati l’indice dei posti letto x 100 abitanti e l’indice di turisticità  $(((\text{presenze/giorni})/\text{popolazione}) * 1000)$ . La media dei posti letto x 1000 abitanti in Veneto calcolata in riferimento ai dati disponibili (SISTAR 2007) è pari a 116,5; l’Altopiano di Asiago presenta un indice di 167,3, al di sopra della media regionale ed al 6° posto in classifica tra gli STL del Veneto. L’indice di permanenza media dell’Altopiano di Asiago è di 4,3, al terzo posto dopo Terme Euganee e Bibione-Caorle. Il calcolo dell’indice di turisticità (SISTAR VENETO 2007) dell’Altopiano è di 26,4 al sopra della media delle province venete (17,1, dati Sistar 2007) ma al di sotto della media elaborata sugli stessi dati per i soli sistemi turistici (38,0). Quest’indice viene ritenuto, però, poco significativo in quanto mette a raffronto il sistema delle presenze riferito a sistemi turistici che hanno un diverso ciclo stagionale negli esercizi ricettivi (annuale nei sistemi delle città, estivo nei sistemi di mare e bistagionale nei sistemi montani), ma può essere utilizzato per un confronto nell’ambito degli stessi sistemi. Pertanto, considerando i sistemi delle Dolomiti, Belluno-Alpago e Altopiano di Asiago si nota che il sistema delle Dolomiti (80,3) seguito dall’Altopiano (26,4) e da Belluno-Alpago-Feltre (3,2). Questo raffronto evidenzia come il sistema delle Dolomiti venete sia il principale competitor del sistema montano di Asiago con una indiscussa forza competitiva e una considerevole quota di mercato (vedi paragrafo precedente).

Figura n. 51, Posti letto per abitanti nei STL Veneto



Fonte: elaborazione su dati SISTAR Veneto 2007.

**Progetto.** Per la verifica di questo parametro è stata presa in considerazione la presenza di indicatori quali package, azioni di governance per regolazione integrata dell’offerta e azioni di e-marketing. Nell’Altopiano l’offerta appare frammentata tra molti operatori turistici secondo un tipico modello di sviluppo spontaneo delle località turistiche delle regioni alpine (Franch 2010, p27) e non si riscontra tra gli attori dell’offerta, pubblici e privati, nessuno che abbia una reale incisività sul piano del coordinamento delle strategie di sviluppo a livello di sistema e a livello di marketing. Le informazioni relative al recente piano di marketing territoriale sono scarse e non è stata riscontrata nel corso delle ricerche la messa in opera di azioni esecutive delle linee essenziali di marketing sistemico. Da questo punto di vista il tipo di offerta è di tipo “punto-punto” o “fai-da-te” (Rispoli e Tamma 1995) in cui è il turista ad effettuare l’assemblaggio dei vari servizi fruibili dopo l’arrivo nella destinazione; il sistema è del tipo Distretto turistico casuale (Pencarelli 2006) con uno sviluppo evolutivo tipico delle aree alpine nella logica bottom-up.

**Territorio.** Questo parametro è stato valutato in base alla presenza di un’imprenditorialità diffusa non solo nelle attività strettamente turistiche ma anche in quelle ad esse connesse.

---

Per ampiezza del territorio il Sistema Locale dell'Altopiano di Asiago si posiziona al primo posto tra i sistemi turistici veneti. Visto nella prospettiva della Teoria del Distretto Industriale si può affermare, sulla base dell'esperienza diretta vissuta sul luogo (approccio qualitativo della ricerca), che sussistono i caratteri tipici di un sistema che ha seguito uno sviluppo bottom-up grazie al forte senso di identità territoriale e di appartenenza al sistema di valori locali; le "capabilities" esistenti si sono formate secondo una forma di apprendimento di tipo endogeno, stratificando nel tempo, anche per via generazionale, le conoscenze e le esperienze da cui sono state ricavate le specializzazioni e le abilità specifiche. Questa caratteristica economico-sociale è stata alla base dello sviluppo endogeno nella direttrice bottom-up (dal basso verso l'alto). Vi è consapevolezza del ruolo dell'ente pubblico locale in relazione al quale si nutre fiducia e si tengono rispettosi atteggiamenti di fruizione dei servizi in regime di efficienza burocratica ereditata dalle esperienze di dominazione austriaca ma anche connaturata allo spirito "cimbro" della comunità. Da questo punto di vista il territorio assume una grande rilevanza nella definizione del sistema locale.

## **2) Analisi della competitività.**

Per l'analisi della competitività si è fatto riferimento al framework VRIO (Valore, Rarità, Inimitabilità ed organizzabilità delle risorse) in quanto più appropriato alla problematica turistica.

Per la costruzione di un indice di competitività è stata utilizzata la matrice MCKINSEY (posizionamento nel mercato) elaborando un punteggio dei fattori della competitività (forza competitiva della destination) e dell'attrattività del mercato in base a parametri significativi.

Sono stati individuati 9 fattori di forza competitiva e 9 fattori di attrattività del mercato. Sette fattori della competitività sono stati da una ricerca PRIN (Della Corte, Migliaccio, Sciarelli M. 2007) con l'aggiunta di altri due fattori: Qualità/immagine e Destination web-site/e-marketing. Per ognuno di essi è stata fatta una valutazione con una scala di punteggio da 0 a 5 secondo la seguente tabella:

Legenda punteggi (punteggio in relazione alla rilevanza o peso nelle scelte strategiche):

0= nessuna rilevanza

1= bassa o insignificante rilevanza

2= rilevanza mediocre e non soddisfacente le attese

3=rilevanza sufficiente, livello di normalità o indifferenza

4=rilevanza discreta sulle scelte, influenza sensibilmente le scelte strategiche

5=rilevanza elevata sulle scelte, influenza in modo pesante ed esclusivo le scelte

strategiche

I punti sono stati assegnati in base alla valutazione dei parametri di riferimento.

**Attrattività del mercato.** Per il tasso di crescita di mercato è stato preso in considerazione l'andamento del mercato turistico nella Regione Veneto con il trend dei numeri indice; il numero indice della regione del 2009 rispetto al 2000 è pari a 110,7, mentre per il comprensorio montagna è di 89,7. Il valore assegnato è pari a 3 tenendo conto delle alte prospettive di crescita globali del turismo Veneto contemperate da un trend negativo per la montagna:

Tabella n. 18

**Numero indice (\*) delle presenze di turisti per comprensorio (anno base = 2000). Veneto - Anni 2000:2009**

Anno	Mare	Città d'arte	Lago	Montagna	Terme	Ven
2000	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
01	104,6	107,8	106,5	103,2	102,5	100,0
02	100,4	107,4	99,6	94,7	96,7	100,0
03	98,8	109,4	97,3	98,5	92,0	100,0
04	94,8	116,7	98,0	92,0	89,9	99,0
05	96,7	125,1	105,0	95,2	88,2	100,0
06	101,5	133,8	109,1	96,4	88,3	100,0
07	104,4	145,0	113,4	92,8	87,9	110,7
08	105,8	141,1	111,7	89,4	84,9	110,7
2009	106,5	133,9	118,1	89,7	83,4	110,7

(\*) Numero indice = (presenze anno t / presenze anno base ) x 100

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto - Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat - Regione Veneto

Per quanto riguarda le dei prezzi è stato preso in considerazione l'andamento dell'indice dei prezzi al consumo che risulta ancor più significativo da quando l'ISTAT ha incluso nel paniere dei beni anche i prezzi delle camere d'albergo, di B&B, Agriturismo, Campeggi e Cuccette-vagoni letto. La relativa stabilità dei prezzi è stata valutata con un punti

3 corrispondente a livello di indifferenza-stabilità del quadro generale; anche la redditività del settore mediante il parametro degli studi di settore evidenziano un tasso medio di redditività delle imprese del settore turistico-alberghiero su livelli medi rispetto a quelli delle imprese del settore commerciale ed industriale (ad eccezione del caso delle strutture ricettive esercitate da persone fisiche con ricavi inferiori ai 30.000 che presenta il più basso reddito medio d'impresa rispetto ai macrosettori manifatture, commercio e servizi).

Tabella n. 19

Studi di Settore anno d'imposta 2008 – Dipartimento delle Finanze				
Settore Macrosettore	Persone fisiche con ricavi > 30.000 €, società ed enti		Persone fisiche con ricavi < 30.000 €.	
	Ricavi medi dichiarati (n x 10 <sup>3</sup> )	Reddito medio d'impresa (n x 10 <sup>3</sup> )	Ricavi medio dichiarati (n x 10 <sup>3</sup> )	Reddito medio d'impresa (n x 10 <sup>3</sup> )
Strutture ricettive	423,8	<b>30,3</b>	15,8	<b>5,0</b>
Manifatture	180,6	31,6	19,4	10,3
Commercio	202,2	25,6	18,0	6,3
Servizi	115,5	32,5	19,0	11,5

Fonte: elaborazione su Banca Dati Studi di Settore Dipartimento delle Finanze.

Un valore medio è stato assegnato anche all'efficacia delle barriere all'ingresso nel mercato in cui opera il Sistema dell'Altopiano in quanto il valore delle "attractiveness", pur elevato per il contesto socio-culturale, risente della presenza concorrenziale di contesti simili per quel che riguarda la montagna; per quanto riguarda il fattore "imitabilità" delle risorse che creano il vantaggio competitivo ("capabilities" di valorizzazione delle risorse) dell'Altopiano si osserva che molte attività del tipo "Ancillary services" (esempio: "Agility Forrest", maneggio, eventi e spettacoli canori) possono essere facilmente imitati a differenza di altre che rientrano nella categoria delle risorse non imitabili nel breve periodo (Museo e Festa dei Cuchi, il Premio di Arte Filatelica, lo Sport sul Ghiaccio, la tradizione gastronomica unita al marchio del Formaggio Asiago DOP) e che generano un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Il punteggio medio viene attribuito in riferimento all'attrattività del mercato sulla base delle barriere all'ingresso di altri competitors con il punteggio (5) nel caso di grande attrattività del settore dal punto di vista della facilità all'ingresso (basse barriere) e bassa attrattività nel caso di difficile ingresso a causa di alte barriere (1). La Tecnologia è un fattore che genera opportunismo e pertanto, considerato che il settore del turismo, come si è visto, è un settore dove le ICT sono entrate a pieno titolo nella gestione di tutte le attività rappresentando in molti casi una risorsa strategica, è stato valutato con il massimo del

punteggio. Gli altri due fattori (Differenziazione del prodotto, Distribuzione del prodotto) rappresentano elemento di grande attrattiva del mercato idonei a generare comportamenti di opportunismo da parte dei competitors e pertanto hanno ricevuto il punteggio 5.

*Tabella n. 20 – Fattori di attrattiva del mercato e di forza competitiva.*

Fattori esterni che influiscono sull'attrattività di mercato	Parametro di valutazione	Punteggio
Tasso di crescita del mercato	Presenze	3
Tendenze dei prezzi	Indice prezzi al consumo	3
Redditività del mercato	Studi di settore	3
Barriere all'entrata (valore, rarità)	Attractiveness	3
Barriere all'entrata (imitabilità)	Attractiveness	3
Dimensione del mercato	Quota	5
Tecnologia	DMS	5
Differenziazione prodotti/servizi	Amenities, Accomodation	5
Distribuzione prodotto	Presenza T.O.	5
	totale	<b>34</b>

Fattori esterni che influiscono sulla forza competitiva	Parametro di valutazione	Punteggio
Vocazione d'area (Risorse storico-culturali, ambientali, strutturali ed infrastrutturali)	Indice turisticità	5
Presenza imprenditorialità diffusa	Imprese turistiche	5
Relazioni a diversi livelli	Numero organizzazioni	3
Presenza di organi di governance o di indirizzo strategico	Presenza di programmi di marketing territoriale	2
Visione strategica d'insieme	Links nei siti web	2
Grado di efficienza dell'organizzazione turistica	Presenza di pacchetti di offerte su web	2
Programmazione eventi specifici e rilevanza	Numero eventi	5
Qualità/immagine	Presenza di marchi in siti web, locandine, pubblicità	3
Destination web-site	e-marketing	2
	Totale 29	<b>29</b>
	posizionamento MCKINSEY	<b>8° quadrante</b>

**Forza competitiva.** In relazione ai nove fattori individuati sono state fatte delle scelte ragionate dei punteggi assegnati in base alle seguenti considerazioni. Per la vocazione d'area si è tenuto conto dell'indice di turisticità (26.4), che, come esposto in precedenza, si presenta significativo per esprimere un giudizio elevato sulla vocazione turistica dell'area (punti 5). Il secondo fattore (presenza di imprenditorialità diffusa) è stato valutato al massimo del

punteggio in base al peso delle attività turistiche sulle attività complessive (18,56%) per la diffusa presenza di imprese attive e molto dinamiche in tutti i settori di attività (settori: artigiano del legno e costruzioni, alimentare, in cui si evidenziano i prodotti speck e formaggi Asiago, sportivo per la presenza di fabbriche di sci, commerciale per “shopping goods”, “commodity goods” e “special goods”):

*Tabella n. 21, Indice di turisticità delle attività commerciali*

Attività di servizi di alloggio e ristorazione presenti sull'Altopiano di Asiago	319	18,56%
Totale attività commerciali, manifatturiere e di servizi presenti sull'Altopiano di Asiago	1.719	100,00 %

Fonte: elaborazione su dati relativi alle unità locali Camera di Commercio di Vicenza, 2009.

Tabella n. 22

## Indicatori sulle strutture alberghiere per provincia e Sistema Turistico Locale. Veneto - Anno 2007

Province STL	Lato offerta alberghiera				Lato domanda alberghiera		
	Esercizi x 100 Km <sup>2</sup>	Posti letto x 1.000 ab.	Numero medio di posti letto	Esercizi di alta categoria (4 e 5 stelle) x 100 esercizi	Permanenza media (*)	Indice di utilizzo lorda (**)	Indice di turisticità (***)
<b>Provincia di Belluno</b>	<b>12,9</b>	<b>96,8</b>	<b>43,3</b>	<b>7,4</b>	<b>4,1</b>	<b>27,1</b>	<b>26,2</b>
STL 1 - Dolomiti	17,8	288,6	46,8	7,9	4,3	27,8	80,3
STL 2 - Belluno, Feltre e Alpi	5,6	15,0	26,9	4,8	2,6	21,2	3,2
<b>Provincia di Padova</b>	<b>12,9</b>	<b>30,8</b>	<b>100,4</b>	<b>30,1</b>	<b>3,5</b>	<b>43,3</b>	<b>13,3</b>
STL 8 - Padova	7,6	11,2	64,1	24,1	1,9	39,4	4,4
STL 9 - Terme Euganee	40,8	171,0	136,1	36,0	5,3	45,1	77,0
<b>Provincia di Rovigo</b>	<b>3,6</b>	<b>12,0</b>	<b>45,1</b>	<b>9,2</b>	<b>2,2</b>	<b>26,9</b>	<b>3,2</b>
STL 14 - Rovigo	3,6	12,0	45,1	9,2	2,2	26,9	3,2
<b>Provincia di Treviso</b>	<b>6,5</b>	<b>9,3</b>	<b>49,8</b>	<b>24,2</b>	<b>2,3</b>	<b>46,0</b>	<b>4,3</b>
STL 3 - Treviso	6,5	9,3	49,8	24,2	2,3	46,0	4,3
<b>Provincia di Venezia</b>	<b>50,9</b>	<b>115,8</b>	<b>77,2</b>	<b>15,1</b>	<b>2,9</b>	<b>40,2</b>	<b>46,5</b>
STL 4 - Bibione e Caorle	44,3	244,5	82,3	6,4	5,1	26,7	65,2
STL 5 - Jesolo e Eraclea	98,1	307,1	83,2	15,0	3,7	30,6	93,9
STL 6 - Venezia	47,4	59,3	70,5	22,7	2,3	63,1	37,4
STL 7 - Chioggia	18,4	71,9	69,3	5,6	3,9	22,0	15,9
STL 6bis - Cavallino-Treporti	49,0	106,4	61,3	4,5	4,2	37,8	40,2
<b>Provincia di Verona</b>	<b>23,6</b>	<b>44,7</b>	<b>53,5</b>	<b>12,0</b>	<b>3,0</b>	<b>43,4</b>	<b>19,4</b>
STL 12 - Garda	81,0	254,9	50,8	9,6	3,7	42,0	107,0
STL 13 - Verona	8,7	16,7	59,9	17,6	2,3	46,3	7,7
<b>Provincia di Vicenza</b>	<b>10,9</b>	<b>16,4</b>	<b>46,5</b>	<b>9,7</b>	<b>2,5</b>	<b>26,0</b>	<b>4,3</b>
STL 10 - Vicenza	9,7	12,5	46,7	10,5	2,3	29,6	3,7
STL 11 - Alt. di Asiago	16,7	167,3	46,0	7,7	4,3	15,8	26,4
<b>Veneto</b>	<b>17,8</b>	<b>43,8</b>	<b>64,1</b>	<b>14,4</b>	<b>3,0</b>	<b>39,0</b>	<b>17,1</b>

(\*) Permanenza media = presenze / arrivi

(\*\*) Indice di utilizzazione lorda = (presenze/(posti letto x giorni))x100

(\*\*\*) Indice di turisticità = ((presenze/giorni)/popolazione)x1.000

Fonte: Elaborazioni Regione Veneto-Direzione Sistema Statistico Regionale su dati Istat-Regione Veneto

Il terzo fattore (Relazioni a diversi livelli: tra operatori, operatori-enti pubblici) è stato valutato in base alla presenza di organismi di coordinamento dell'offerta e dei risultati delle interviste e dell'esperienza diretta sul posto. Lo sviluppo endogeno, come abbiamo già visto, e il forte senso d'identità tipico dell'area alpina e subalpina caratterizzano il sistema delle relazioni che appaiono intense sul piano sociale ma di tipo spontaneo, cioè basate sui caratteri della tradizione culturale e sociale. Non sono stati riscontrati, anche nelle interviste, elementi di coordinamento dall'alto in grado di influenzare il comportamento degli attori, ad eccezione dei regolamenti comunali su vari aspetti relativi a cittadinanza, ambiente, territorio. Il livello di contatti tra operatori appare di tipo spontaneo ed occasionale, non frutto di strategia di coordinamento sistematico; tuttavia una tendenza ad una razionalizzazione di tale aspetto si

può notare nell'approccio ad un piano di marketing territoriale da parte della governance di tipo pubblico (Comunità Montana). Al fattore è stato assegnato un punteggio 3. Quest'ultimo indicatore (piano di marketing territoriale) è il parametro di riferimento in base al quale è stato dato il punteggio anche al fattore governance (presenza di organismi di coordinamento dell'offerta o visione strategica d'insieme). Non esiste ancora una chiara visione strategica d'insieme ed il sistema appare frammentato tra numerosi attori indipendenti che si integrano sulla base di relazioni spontanee. Tale fattore di competitività è apparso carente ed è un punto di debolezza del sistema; ad esso è stato assegnato un punteggio 2. Il fattore "efficienza dell'organizzazione turistica" è stato valutato in riferimento al sistema complessivo e non in riferimento ai singoli operatori. Per quanto questi ultimi siano dotati di efficienza, competenza e forza competitiva è tuttavia necessario che le singole esperienze e capacità siano ricondotte a un sistema organico, con una visione strategica unitaria coordinata da un organo "pivot" che possa fare scelte strategiche condivise per integrare l'offerta in un contesto in cui le caratteristiche del turismo sono l'alta competitività internazionale per effetto della globalizzazione e gli alti tassi di innovazione. Non sono stati riscontrate offerte in forma di package sui siti web e la destination non è presente nei cataloghi dei principali tour operators. Pertanto tale fattore è apparso debole (punti 2). Il massimo del punteggio è stato assegnato, invece, alla programmazione di eventi ed attività che sono numerosi e rilevanti e rappresentano un punto di forza dell'offerta turistica dell'Altopiano. La valutazione dell'immagine del sistema è stata fatta tenendo presente l'esistenza di marchi anche in settori non strettamente turistici. La presenza del marchio del formaggio ASIAGO DOP, di marchi "Slegar" (antica denominazione cimbra di Asiago) in prodotti artigiani nonché l'utilizzo dell'immagine di "Siben", gnomo-cimbro *mascolte* dell'Altopiano di Asiago 7 Comuni, come simbolo dell'offerta turistica appaiono come fattori positivi per l'espressione dell'immagine dell'Altopiano, ma, ad eccezione del marchio del formaggio Asiago DOP, non vi è una massiccia operazione di pubblicità di tale immagine sia a livello di banner nei siti turistici e nei portali generalisti nazionali ed internazionali ne come pubblicità in radio e tv. Al fattore è stato assegnato un punteggio intermedio (3) perché non vengono sfruttate pienamente le potenzialità dell'immagine possedute dal sistema. Per quanto riguarda l'ultimo, non per importanza, dei fattori di competitività elencati (Destination web-site/e-marketing) il punteggio è stato elaborato sulla base dei parametri esposti nel paragrafo relativo all'e-marketing dove sono stati esposti i requisiti di funzionalità/efficacia di un sito web di destinazione turistica. Nel sistema turistico sono presenti alcuni siti web relativi alla

*destination* che si sovrappongono tra di loro riuscendo difficile l'individuazione di un unico ente di coordinamento dell'offerta. I siti osservati sono quelli esposti all'inizio del paragrafo dei quali si riportano quelli che più specificamente possono essere riferiti ad un organismo di promozione a livello sistemico dell'offerta:

- 1) Sito ufficiale dell'APT di Asiago (<http://www.ascom.vi.it/asiago>) ospitato all'interno del portale ASCOM di Vicenza;
- 2) Sito del Consorzio Turistico Asiago 7 Comuni (<http://www.asiago7comuni.to>);
- 3) Siti di natura commerciale relativi all'offerta turistica dell'Altopiano (<http://www.altopiano7comuni.it>, <http://www.altopiano7comuni.com> e <http://www.altopiano7comuni.net> sostanzialmente uguali);
- 4) Sito di natura amatoriale di proprietà privata (<http://www.asiago.it>);
- 5) Sito dell'Ufficio Turistico del Comune di Asiago (<http://www.asiago.to>)

Sono state trovate alcune pagine web in portali specialistici che evidenziano azioni di destination marketing su web (e-marketing): Skiinfo.it, Belledolomiti.it, Asiagobikereresort.com, Magicoveneto.it, Archeidos.it, Cimbri7comuni.it, Pd.astro.it (Osservatorio Astronomico di Padova), Skiverena.com, Scuolasciasiago.com, Regioneveneto.net, Montagnaonline.com, Veneto.to. Inoltre la presenza del Consorzio si rinviene nei siti web di alcune Borse del Turismo Internazionali (BMT di Napoli, WTM Londra). Vari siti della *destination* si sovrappongono tra di loro offuscando la visibilità di quelli ufficiali degli Enti che hanno una *mission* nella promozione del sistema, tra cui il Consorzio Turistico, l'APT e l'Ufficio Turistico del Comune di Asiago che ha competenza nella promozione del territorio comunale. Risulta evidente una posizione di leadership del Comune di Asiago nel territorio dell'Altopiano da cui prende il nome, ma tra i siti web non si riesce a distinguere un ruolo specifico dei vari attori della promozione. Secondo il modello di valutazione "7loci", è necessaria la chiara individuazione del soggetto promotore dell'offerta nei siti web mediante i links "Chi siamo" o "About us", "Mission" e "Vision". Questi parametri non sono stati riscontrati in nessuno dei siti esaminati e questo fatto è un punto di debolezza dell'e-marketing. Inoltre mancano links ai siti ufficiali ai siti degli operatori consorziati e agli strumenti dell'e-marketing (mailing-list, newsletter, forum, social network, wiki). L'Apt è presente su Facebook ma non su Twitter e WikiTravel. La mancanza di un'unitarietà di individuazione sul web della *destination* con un sito specialistico in grado di esprimere, in una visione di strategia d'insieme, un'offerta integrata è un punto di debolezza (2 punti).

Tabella n. 23 - Valutazione dei siti web della destinazione.

Dimensioni di valutazione	Parametri	Punteggio
Identità	Brand, Immagine, "about us"	1
Contenuto	Grafica, testo, informazioni	3
Servizi	Newsletters, mailing-list, links esterni, condivisione su social network	1
Individuabilità	CEO, dominio	2
Manutenzione	Aggiornamento contenuti	4
Usabilità/fattibilità	Navigazione, lingue, disabilità	3
	Totale	14/30
Punteggio in "quinti"	$15:30=x:5$	2,3
	Totale arrotondato	2

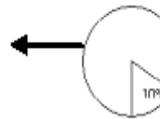
Dalla valutazione dei fattori di attrattività del mercato e dei fattori di competitività appare che la destinazione è caratterizzata da una media forza competitiva in un mercato ad alta attrattività. Infatti i quadranti 6, 8 e 9 individuano una posizione competitiva di sviluppo (alta priorità di investimento), le caselle 3, 5 e 7 individuano una posizione intermedia (mantenimento), mentre le caselle 1, 2 e 4 individuano una posizione competitiva debole in un mercato a basso grado di attrattiva (mietitura).

Tabella n. 24 – Matrice McKinsey di posizionamento competitivo nel mercato della destination Altopiano di Asiago

29

ATTRATTIVITA' DEL MERCATO		FORZA COMPETITIVA DELLA DESTINATION		
		ALTA	MEDIA	BASSA
	ALTA	9	8	7
	MEDIA	6	5	4
BASSA	3	2	1	

35



Utilizzando l'Analisi SWOT, con riferimento al framework VRIO, i risultati della ricerca si possono rappresentare nel modo seguente.

Tabella n. 25 - Punti di forza e di debolezza della destination Altopiano di Asiago.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attractions</li> <li>• Amenities</li> <li>• Accomodation</li> <li>• Access</li> <li>• Ancillary services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblage</li> <li>• Deboli relazioni sul piano di sistema</li> <li>• Sovrapposizione di enti pivot</li> <li>• Assenza di coordinamento tra gli attori</li> <li>• Debole indirizzo strategico unitario</li> <li>• Assenza di efficaci strategie di marketing territoriale</li> <li>• Sovrapposizione di siti web istituzionali e commerciali</li> <li>• Assenza di e-marketing istituzionale</li> <li>• Eccessivo peso del turismo domestico</li> </ul>
Minacce	Opportunità
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facile imitabilità di alcune risorse/amenities</li> <li>• Diminuzione della competitività della montagna rispetto ad altre forme di turismo</li> <li>• Aumento della concorrenza dei parchi tematici – prodotti sostitutivi (Gardaland, Mirabilandia, Zoomarine, etc);</li> <li>• Perdita di competitività generale delle destinations italiane nel panorama internazionale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidamento di offerta frammentata</li> <li>• Formazione di governance</li> <li>• Miglioramento del prodotto</li> <li>• Potenziamento del brand nel settore turismo tematico</li> <li>• Innovazione di processo: marketing interno</li> <li>• Differenziazione di prodotto</li> <li>• E-marketing e innovazioni tecnologiche</li> <li>• Leadership sport invernali</li> </ul>

Le prospettive della destination sono legate alla capacità di realizzare una maggiore integrazione dell'offerta insieme alla costruzione di un efficace coordinamento degli attori locali in una logica di filiera che vada oltre la logica territoriale e settoriale. Il contesto dell'Altopiano di Asiago è il luogo ideale di applicazione del Destination Management inteso come governance basata su unitarietà di indirizzo strategico e condivisione di obiettivi e strumenti da parte degli attori locali (marketing interno) per potenziare le *capabilities* presenti sul territorio, acquisite per via endogena, e alimentare i flussi turistici verso la *destination* in una prospettiva di sviluppo e di vantaggio competitivo sostenibili (Franch 2010, Della Corte 2009, Martini 2005, Pechlaner 2003, Tamma 2002).

---

## 5. Conclusioni.

La ricerca sull'e-marketing a livello di *destination* e a livello di piccole imprese alberghiere condotta mediante l'analisi del caso del Sistema Turistico Locale n. 11 Altopiano di Asiago in Veneto ha prodotto riscontri positivi per quel che riguarda la diffusione dell'utilizzo di internet con lo strumento del sito web da parte delle imprese alberghiere e delle organizzazioni di promozione dell'offerta. Il campione delle imprese alberghiere esaminate, composto da 23 alberghi fino a 50 ed un solo grande albergo do 101 stanze, ha evidenziato che la quasi totalità degli attori del sistema ricettivo locale fa uso del sito web per cogliere l'opportunità offerta da internet e dalle ICT di essere presente anche sul mercato del web. L'analisi ha dimostrato, in particolare, la validità dell'ipotesi n. 1, "l'innovazione tecnologica è fonte di vantaggio competitivo". L'ipotesi n. 2, "l'e-marketing come chiave del successo nella creazione di vantaggio competitivo" è risultata verificata per il riscontro empirico di un più consistente aumento delle presenze (+ 119,85%) nei casi (alberghi a 4 stelle) in cui il sito web dell'albergo era caratterizzato da fattori di elevata dinamicità ed interattività quali i servizi di news-letters, mailing-list, links esterni, contenuti attraenti e dettagliati sulla varietà dei servizi connessi (wellness, golf) al *core business* (camere e ristorante), con evidente riscontro nella realtà di quanto promosso sul web, rispetto ai casi in cui l'offerta sul sito web era caratterizzata da contenuti più statici, senza collegamenti esterni e interattività (alberghi a 3 stelle +31,61%). Per quanto riguarda l'ipotesi n. 3, "L'Altopiano di Asiago è un Sistema Locale dell'Offerta Turistica" è stata verificata con risultati positivi in quanto è stata riscontrata l'effettiva sussistenza dei tre requisiti del paradigma "Prodotto-Progetto-Territorio". L'ipotesi n. 4, "esistenza di un ente pivot dello sviluppo e del coordinamento dell'offerta" non è risultata verificata nelle evidenze empiriche a causa della sovrapposizione di molti organismi, pubblici e privati, attivi nella sola promozione del territorio e delle sue "amenities" e non è stata riscontrata l'esistenza di un vero e proprio tavolo di concertazione né di una forma di coordinamento effettiva tra gli attori dell'offerta locale finalizzata alla realizzazione di un network dell'offerta. La verifica empirica dell'assenza di un ente pivot dello sviluppo secondo linee strategiche ha fatto emergere un quadro dell'offerta locale di tipo frammentato, "punto-punto", dove il turista in genere assembla da sé i servizi presenti nella *destination*. Anche l'ipotesi n. 5, "esistenza di relazioni di tipo sistemico a vari livelli" sul piano della verifica empirica non ha prodotto dei risultati positivi in quanto le relazioni tra gli attori locali sono di tipo spontaneo e affidate in buona

---

parte alle consuetudini sociali dei buoni rapporti di vicinato, venendo a mancare lo spirito di sistema richiesto dalla prospettiva dello SLOT . In questa prospettiva il *Destination Management* appare la formula più appropriata per alimentare il flusso turistico verso la *destination* e generare un vantaggio competitivo sostenibile.

Dal riscontro empirico nelle varie ipotesi si possono dedurre ulteriori considerazioni conclusive:

- 1) la disponibilità di risorse, pur varie e numerose, non è sufficiente di per sé a creare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo ma sono necessarie adeguate “*capabilities*” per valorizzare risorse e territorio in una prospettiva strategica;
- 2) l’apprendimento tacito, tipico dei contesti locali con forte identità e senso di appartenenza territoriale, non garantisce lo stimolo all’innovazione che invece può essere assicurato da un maggiore orientamento al mercato (apprendimento esogeno) in un settore, quale quello turistico, caratterizzato da alta competitività, qualità e globalizzazione; la capacità di innovazione, nel processo e negli strumenti, è maggiore nei contesti di apprendimento esogeno per cui nei casi come quello studiato in cui le capacità e competenze sono formate soprattutto per via endogena è opportuno passare a forme di governance più aperte all’esterno perché più idonee a cogliere velocemente le opportunità del mercato;
- 3) Il successo del destination marketing si deve in buona parte ad un’efficace politica di e-marketing sulla rete Internet; in questa prospettiva è necessaria l’azione del Destination Management per individuare strategie complessive e competitive in grado di sostenere i flussi turistici nella destination anche mediante alleanze con i complementors dell’offerta ed accordi di rete con i diretti competitors del comprensorio montagna per aumentare la competitività di questo comprensorio nei confronti degli altri sub settori di turismo in forte espansione (Città d’Arte, Terme, Mare).

---

Bibliografia

- ABFALTER D., PECHLANER H. (2002), Culture Management in Tourism Destinations between Markets and resources, in Stipetic V. (Ed.), Hotel & Tourism 2002: Human capital, Culture and Quality in Tourism and Hospitality Industry, Congress proceedings, Opatija 2002, S. 263-273
- AHAS R., PECHLANER H., NILBE K. (2009), Developing Event marketing Strategies with Mobile Telephone Positioning Data: Case Study with Lindora Agricultural Fair in Estonia, Paper presented at the European Cities Marketing Annual Conference, Events and Meetings in the City, Gothenburg, 15-20 June
- AIELLO G. (1991), Imprese Alberghiere e Turistiche, Milano, HOEPLI
- AIELLO G. (1991, Imprese alberghiere e turistiche, Milano, HOEPLI
- AKOORIE M., PAVLOVICH K. (2003), Barriers to Collaboration and Regional Development: the Matamata Horse-breeding Cluster, Commissioned Report, New Zealand Trade and Enterprise
- AKOORIE M., PAVLOVICH K. (2003), The Collaborative Debate, in Strategic Alliance and Collaborative Partnerships: a Case Book, Palmerstone North, Dunmore Press, 19-37
- ALFORD H. (2005), Teoria degli stakeholder e gestione strategica, in L. Sacconi, (a cura di) Guida critica alla responsabilità sociale d'impresa, Bancaria Editrice, Roma
- AMIT R., SCHOEMAKER P.J H. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, in Strategic Management Journal, 14, pp. 33-46
- ANDERSON C. (2007), La coda lunga. Da un mercato di massa ad una massa di mercati, Torino, Codice
- ARCHIBALD D. (2000), Project management. La gestione di progetti e programmi complessi, Milano, F. Angeli
- ASHWORTH., GOODALL B. (1990), Marketing Tourism Places, London, Routledge
- ANTONIOLI, CORIGLIANO (1999), Strade del vino ed ecoturismo, Milano, Franco Angeli
- BACCARANI C. (1997), La costellazione del valore nel turismo, Economia, Società e Istituzioni - Quadrimestrale L
- BAGNASCO A. (1997), Tre Italie. Problematiche dello sviluppo italiano, Bologna, Il Mulino

- BARNEY J. B. (1986), Organizational culture. Can it be a source of sustained competitive advantage?, *Academy of Management Review*, 11, 791-800
- BARNEY J.B. (1986c), Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework, in *Academy of Management Review*, 11, p. 791-800
- BARNEY J. B. (1991), Firm resources and sustainable competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
- BARNEY J. B. (1999), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, vol. 32
- BARNEY J. B. (2001), Resource-Based Theory of Competitive Advantage: a Ten Years Retrospective on the Resource-Based View, *Journal of Management*, n. 27
- BARNEY J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Upper Saddle River (N.J.), Prentice Hall
- BARNEY J. B., DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), Digital Economy and Sustained Competitive Advantage in the Tourism Industry (paper), *European Academy of Management*, marzo
- BARNEY J. B., HANSEN M. H. (1994), Trustworthiness: Can it be a Source of Competitive Advantage?, *Strategic Management Journal*, 15, 175-203
- BARNEY J. B., LEE W. , Governance Under Uncertainty: Transaction Costs, Real Options, Learning and Property Rights, Working Paper at DRUID Summer Conference 1998, "Governance, Competence and Entrepreneurship", Bornholm (Dk), June 9-11 1998
- BARNEY J. B., OUCHI W. G. (1986), *Organizational Economics*, London, J.Bass Publishers
- BECATTINI G. (1962), Il sistema marshalliano, in G. Becattini, *Il concetto di industria e la teoria del valore*, Torino, Boringhieri
- BECATTINI G. (1979), Dal Settore Industriale al Distretto Industriale. Alcune considerazioni sull'unità d'indagine dell'economia industriale, *Rivista di Economia e Politica Industriale*, n.1, 7-21
- BECATTINI G. (1987), *Mercato e Forze Locali: il Distretto Industriale*, Bologna, Il Mulino
- BECATTINI G. (1989), Riflessioni sul Distretto Industriale Marshalliano come concetto socio-economico, *Stato & Mercato*, n. 25, 111-28
- BECATTINI G. (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino

- BECATTINI G. (2000), Dall'impresa alla quasi-comunità: dubbi e domande, *Economia e Politica Industriale*, n. 80
- BECATTINI G., RULLANI E. (1993), Sistema locale e mercato globale, *Economia e Politica Industriale*, n. 80
- BECATTINI G., SENGENBERGER W. (1990), *Industrial District and the Inter-Firm Cooperation in Italy*, Ginevra, ILO
- BECK U. (1999), *World Risk Society*, Malden, Polity Press
- BELLAGAMBA A., BRUNETTI F., PENCARELLI T., VIGOLO V. (2007), La letteratura italiana ed internazionale sul Destination Management, in Sciarelli S. (2007), *Il Management dei Sistemi Turistici Locali*, Torino, Giappichelli
- BENNET P.D. (1995), *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Chicago
- BERGFELD M., DÖPFER B. C. (2009), Innovation in Outsourcing Alliances: Managing the Prisoner's Dilemma of Cooperative Competence Building, in Butler J., *Proceedings of R. & D.*, Vienna, Management Conference 2009
- BERRY L. (1999), *Discovering the Soul of Services*, The Free Press, New York
- BERRY L. (2000) Cultivating Service Brand equità, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1
- BERRY L.L., PARASURAMAN A., (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, The Free Press
- BIEGER T. (1996), *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Monaco, Oldenbourg Verlag
- BIEGER T. (2001), *Management von Destinationen*, 5. Aufl., Oldenbourg, Monaco-Vienna
- BITNER M.J., BOOMS B.H., TETREAUULT M.S. (1990), The Service Encounter: Diagnosing the Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal of Marketing*, Vol.54, 71-84
- BLALOCK H.M. (1970), *An Introduction to Social Research*, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- BLUMER H. (1969), *Symbolic Interactionism. Perspective and Method*, Englewood Cliffs, Prentice Hall
- BOCCAGNA P. (2010), Il turismo è un fenomeno spaziale, in *TeMA Trimestrale del Laboratorio Territorio, Mobilità e Ambiente*, Vol 3, n. 3, p.21-34

- 
- BONOMA T. V. (1985), Case research in marketing: Opportunities, Problems and a Process, *Journal of marketing Research*, 22 (5), 199-208
- BORGHESI A. (1994), *Il Marketing delle Località Turistiche. Aspetti metodologici e ricerche empiriche*, Torino, Giappichelli
- BORGHESI A. (1997), Dal Marketing Turistico al Marketing Territoriale, *Economia, Società ed Istituzioni*, 385-397
- BOUCHARD T.J. (1976), Field research methods: Interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobtrusive measures, in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 363-413
- BOWIE N. E., FREEMAN R. E. (1992), *Ethics and Agency Theory*, New York, Oxford University Press
- BRANDENBURGER A., NALEBUFF J. (1996), *Co-opetition*, London, Harpen-Collins Publisher
- BRUNDTLAND G. H. (1987), *Development and International Economic Co-operation: Environment*, ONU
- BRUNETTI F. (1999), *Il turismo sulla via della qualità*, Padova, CEDAM
- BRUNETTI F. (2002), Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato, in Franch (2002), *Destination Management*, Torino, Giappichelli
- BRYMAN A. (1988), *Quantity and Quality in Social Research*, London, Routledge
- BUHALIS D. (1998), Strategic use of information technology in the tourism industry, *Tourism Management*, 19 (5), 409-421
- BUHALIS D. (1998), Tourism and Information Technologies: Past, present and Future, *Tourism Recreation Research*, Vol. 25 (1), 41-45
- BUHALIS D. (2000), Marketing the Competitive Destination of the Future, *Tourism Management*, n.21, p. 97-116
- BUHALIS D. (2003), *E.Tourism - Information Technology for Strategic Tourism Management*, Harlow, Essex, Pearson Education
- BUHALIS D., EGGER R. (2008), *e-TOURISM Case Studies: Management & marketing Issues in eTourism*, Oxford, Butterworth Heinemann
- BYRD E. T. (2007), Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles, in *Tourism Review*, Vol. 62 (2), 6-13
- CALZONI G. (1998), *Principi di economia dell'ambiente e di gestione turistica del territorio*, Milano, F. Angeli

- 
- CAMANNI E. (2002), *La nuova vita delle Alpi*, Torino, Boringhieri
- CAMAGNI R., CAPELLO R. (1998), *Strategie di competitività territoriale: il paradigma a rete*, Seat
- CANTONE M.L., CALVOSA P, RISITANO M. (2003), *Applicazione empirica di un modello di customer brand equity*, *Industria e distribuzione*, 1, 7-21
- CAPALDO A. (2002), *Forme reticolari di organizzazione delle attività distributive. Il caso dell'integrazione logistica. Rapporto di Ricerca Progetto CNR - Agenzia 2000*, Milano, Università Cattolica del Sacro Cuore
- CAPASSO A. (1990), *Economia e Finanza delle Acquisizioni Aziendali*, Padova, CEDAM
- CAPONE F (2006), *Systemic approaches for the analysis of Tourism Destination: toward the Tourist Local System*, in Lazzeretti L., Petrillo C. (2006), *Tourism Local System and networking*, London, Elsevier
- CAROLI M. G. (1999), *Il marketing territoriale*, Milano, Franco Angeli
- CARROL A. B. (1979), *A Three-Dimensional Model of Corporate Performance*, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505
- CARROLL A. B. (1993), *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, S.W. Publishing
- CARROL A. (2001), *Models of management morality for the new millennium*, *Business Ethics Quarterly*, aprile
- CASARIN F. (1996), *Il marketing del prodotto turistico*, Torino, Giappichelli
- CERCOLA R. (1990), *La gestione della qualità nelle imprese dei servizi*, Padova, CEDAM
- CHANDLER A.D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in History of the Industrial Enterprise*. MIT Press, Cambridge (Ma).
- CLARKSON M. B. E. (1995), *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, Vol.20, n.1
- COASE R. H. (1937), *The nature of the Firm*, *Economica N.S.*, 4, 386-405
- CODA V. (1989), *L'Orientamento Strategico di Fondo*, Torino, UTET
- COLLIS D. J., MONTGOMERY C. A. (1995), *Competing on Resources: Strategy in the 1990s*, *Harvard Business Review*, 4, 118-128
- CONNER K. R., PRAHALAD C. K. (1996), *A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge versus Opportunism*, *Organization Science* n. 7, (5), 477-501

- COOPER C., FLETCHER J., FYALL A., WANHILL S., GILBERT D. (2008), *Tourism: Principles and Practice*, Harlow, FT Prentice Hall
- CORBETTA P. (2003), *Metodologia e Tecniche della Ricerca Sociale*, Bologna, Il Mulino
- COSTA P, MANENTE M, FURLAN M.C. (2001), *Politica economica del turismo*, Milano, TUP
- COSTABILE M, LANZA A (2000), *Il marketing dei contesti territoriali: il potenziale di differenziazione del capitale sociale*, in Valdani E., Ancarani F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio*, Milano, EGEA
- CRANE A., MATTEN D. (2004), *Business Ethics: A European perspective*, Oxford University Press, NY, USA
- CROUCH G. I., RITCHIE J. R. B. (1999), *Tourism, Competitiveness and Societal prosperity*, *Journal of Business Research*, Vol. 44, (3), 137-152 (16)
- CUMMINGS L.L., STAW B. M. (Eds) (1990), *Research in Organizational Behavior*, Oxford, Jai Press Inc.
- CYERT R. M., MARCH J. G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall
- DANN G.M.S. (1981), *Tourism Motivation: an Appraisal*, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 8, n. 2, p. 187-219
- DE LEO F. (1995), *Le determinanti del vantaggio competitivo*, Milano, EGEA
- DEI OTTATI G. (1995), *Tra Mercato e Comunità: Aspetti Concettuali e Ricerche Empiriche sul Distretto Industriale*, Milano, F. Angeli
- DELLA CORTE V. (1996), *Le Core Competence sono il sentiero verso il futuro*, *Sviluppo & Organizzazione*
- DELLA CORTE V. (1999), *Dall'impresa alle forme di offerta complesse: le principali problematiche strategiche ed organizzative di un Sistema Locale dell'Offerta Turistica*, *Economia e Diritto del Terziario*
- DELLA CORTE V. (1999), *L'approccio della Resource-Based Theory alla generazione del vantaggio competitivo*, *Sviluppo e Organizzazione*
- DELLA CORTE V. (2000), *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM
- DELLA CORTE V. (2001), *Una new economy per gli alberghi?*, *La Rivista del Turismo (TCI)*, n. 1
- DELLA CORTE V. (2004), *La gestione strategica le scelte di governo di un'impresa tour operator*, Padova, CEDAM

- 
- DELLA CORTE V. (2009), *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Milano, EGEA
- DELLA CORTE V., SCIARELLI M. (2003), *Evoluzione del marketing nella filiera turistica*, working paper nel Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing", Università Cà Foscari di Venezia, 28-29 Novembre
- DELLA CORTE V. SCIARELLI S. (2005), *Il comportamento del turista in condizioni di forte incertezza decisionale*, Sinergie, Vol. n. 66, Gen-Apr.
- DELLA LUCIA M., *Ipotesi di applicazione del paradigma del distretto industriale allo studio dello sviluppo turistico. Il caso delle Dolomiti. Tesi di Dottorato di ricerca in Economia e Management*, Università degli Studi di Padova, XVII ciclo.
- DI CARLO G. (2000), *Internet marketing. Strategie di mercato e di comunicazione sul Web*, Milano, Etas libri
- DONALDSON J. (1989), *Key issues in business ethics*, Londra, Harcourt Brace
- DONALDSON T., PRESTON L. E.(1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, n. 20
- DUMAS A. (1996), *In Viaggio sulle Alpi*, Torino, Vivalda
- EDMONDSON A.C. (2007), *Methodological fit in management field research*, in *Academy of Management Review*, Vol. 32, n. 4, 1155-1179
- EDVARDSSON B. (1992), *Service Breakdown: A Study of Critical Incidents in an Airline*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3, n. 4, 17-29
- EJARQUE J. (2003), *La destinazione turistica di successo. Marketing e Management*, Milano, HOEPLI
- ENRIGHT M. J., NEWTON J. (2004), *Tourism Destination Competitiveness: a Quantitative Approach*, *Tourism management*, vol. 25 (6),777-788
- EUROPEAN UNION COMMISSION (2009), *Review of the UE Sustainable Development Strategy*, EU Commission
- EUROSTAT (2009), *Sustainable Development in the European Union*, Eurostat Statistical Books
- EVAN W., FREEMAN E. R. (1998), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, Ethical Theory and Business*, 4th Ed E.Cliffs, N.J,101
- FACCIPIERI S. (1989), *L'analisi strategica*, in M. Rispoli (a cura di), *L'impresa industriale. Economia, Tecnologia e Management*, Bologna, Il Mulino

- FASSIN Y. (2009), The Stakeholder Model Refined, *Journal of Business Ethics*, volume 84, pag. 113-135
- FAULKNER B. (1997), A model for the evaluation of national tourism destination marketing programs, *Journal of Travel research*, Vol. 35, n. 3
- FLAGESTAD A., HOPE C.A. (2001), Strategic Success in Winter Sports Destinations: a Sustainable Value Creation Perspective, *Tourism Management*, vol 22
- FROST KUMPF H.A.(1998), Cultural district: The art as a strategy for revitalizing our cities, Washington, Institute for Community Development and the Arts, American for the Arts
- FRANCH M. (2002), Destination Management. Governare tra Locale e Globale, Torino, Giappichelli
- FRANCH M. (2006), Presente e futuro del turismo montano: evidenze dell'area Dolomitica, in Messina P., Marella A. (a cura di), *Eco dai Monti: politiche per le aree montane a confronto*, Padova, CLEUP, 61-76
- FRANCH M. (2010), Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti, Milano, McGraw-Hill
- FRANCH M., MARTINI U. (2002), Il ruolo delle tecnologie per l'informazione e la comunicazione nello sviluppo delle politiche di marketing delle destinazioni turistiche alpine, working paper in Congresso Internazionale "Le Tendenze del Marketing in Europa", Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 25-26 Gennaio
- FRANCH M, MARTINI U., BUFFA F. (2005), L' Utilizzo di Internet da parte delle Piccole e Medie Imprese Alberghiere nelle Alpi, working paper del Convegno "Le Tendenze del Marketing", Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP, 21-22 gennaio 2005
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. (2006), Da marketing turistico al marketing del territorio: il caso del Trentino, in FRANCO M., REITANO A. (a cura di), *Il Territorio: da Risorsa a Prodotto*, Milano, F. Angeli, 32-47
- FRANCH M., MARTINI U., BUFFA F. (2006), Un'evoluzione auspicabile nell'approccio al marketing per le piccole imprese alberghiere nelle Alpi, in *Atti del V Congresso Internazionale Marketing Trends*, VENEZIA: Università Cà Foscari - Escp-eap, 2006, p. 1-15.
- FRANCO M., REITANO A (a cura di) (2006), *Il Territorio: da Risorsa a Prodotto*, Milano, F. Angeli
- FREEMAN R.E. (1984), *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman

- FROOMAN J. (1999), Stakeholder Influence Strategies, *Academy of Management Review*, n. 24
- FRIEDMAN M. (1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, University of Chicago Press
- FUMAGALLI M. (1987), Le risorse turistiche e il ruolo dell'immagine, in *Politica del Turismo*, n. 3
- GARRIGA E., MELE D. (2004), Corporation Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business ethics*, 53
- GHERARDI S. (1994), The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives, in *Human Relation*, 47, pp.591-610
- GHERARDI S., ZAN L. (1997), Le decisioni e la pianificazione, in *Manuale di Organizzazione Aziendale*, Vol. 3, Costa G. e Nacamulli R.C.D. (a cura di), Torino, UTET
- GHERARDI S. (2000), Practice-based Theorizing on Learning and Knowing in Organizations, in *Organization*, vol 7, n. 2, 211-223
- GHERARDI S. (2004), *Apprendimento e conoscenza nelle organizzazioni*, Roma, Carocci
- GHERARDI S., STRATI A., (a cura di) (1994), Processi cognitivi dell'agire organizzato: strumenti di analisi, in *Quaderno n. 21*, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento
- GISMONDI R. (2006), Indicatori di competitività turistica: il quadro teorico e la realtà italiana, in *Rivista di Statistica Ufficiale*, n. 1/2006
- GOLINELLI C. M. (2002), *Il Territorio come Sistema Vitale*, Torino, Giappichelli
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, CEDAM
- GRANDORI A., PACI S., SALVIONI D., VICARI S., (1983), *L'impresa albegghiera. Aspetti di marketing, organizzazione, amministrazione e finanza*, Milano, Giuffrè,
- GRANT T. SAVAGE - TIMOTHY W. NIX - CARLTON J. WHITEHEAD – JOHN D. BLAIR (1991), Strategies for assessing and managing organizational Stakeholders, *Academy of Management Executive*, Vol. 5 n. 2, p. 61 e seg.
- GRANT R. M. (1991), The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, *California Management Review*, 33,114-135

- 
- GRANT R. M. (1994), *L'analisi strategica nella gestione aziendale*, Bologna, Il Mulino
- GRÖNROOS C. (2009), *Management e Marketing dei Servizi*, Milano, ISEDI
- GRÖNROOS C. (2010), Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation, *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 5
- GUIDOTTI E. (1997), *Internet e comunicazione*, Milano, Franco Angeli
- GUMMESSON E. (2003), All Research is Interpretative, in *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18, n. 6/7, 482-492
- GUNN C. (1988), *Tourism Planning*, New York, Taylor and Francis
- HALL R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic management Journal*, n. 13., 135-144
- HAMEL G. (1991), Competition fo Competence and Inter-partner Learning within International Alliances, *Strategic Management Journal*, n. 12
- HAMEL G., PRAHALAD C. K. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), 79-91
- HITT M.A., IRELAND R.D., HOSKISSON R.E.(1997), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Southwestern Publishing, Cincinnati
- HOFFMAN W.M., FREDERICK R.E., SCHWARTZ M.S. (1990), *Business Etichs: readings and cases in corporate morality*, New York, McGraw-Hill
- HOLLOWAY J. K. (2006), *The Business of Tourism*, Harlow, Prentice Hall
- HU Y., RITCHIE J. R. B. (1993), Measuring Destination Development Attractiveness: a Contextual Approach, *Journal of Travel Research*, Vol. 32 (2), 25-34
- JENSEN O. (1996), Competitive Development by small firms in a vertically-constrained industry structure, in SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H., *Dynamics of Competence-based Competition, theory and practice in the new strategic management*, London, Pergamon
- JONES T. M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2): 59-67
- KANO N., SERAKU N., TAKAHASHI F., TSUJI S. (1984), Attractive quality and must-be quality, *Hinshitsu (Quality, The Journal of Japanese Society for Quality Control)*, 14, pp. 39-48
- KASPAR C. (1995), *Management in Tourism*, Bern, Verlag Paul Haupt
- KELLER K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer Based Brand Equitu, in *Journal of Marketing*, 57, 1

- KING A. (2007b), Disentangling interfirm and intrafirm casual ambiguity: a conceptual model of casual ambiguity and sustainable competitive advantage, in *Academy of Management Review*, Vol. 32 (1), p. 156-178
- KNIGHT F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Hart, Schaffner and Marx, Boston, MA-USA, Houghton Mifflin
- KOTLER P. (1986), *Marketing Management*, Torino, ISEDI
- KOTLER P., BOWEN J., MAKENS J. (1999), *Marketing for Hospitality and Tourism*, N.J., Prentice Hall
- KOTLER P., HAIDER D. H., REIN I. (1993), *Marketing Places*, New York, The Free Press
- KOZAK M (2002), Destination Benchmarking, *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, n.2,497-519
- KOZAK M. (2004), *Destination Benchmarking. Concepts, Practices and Operations*, Wallingford, U.K., CABI Publishing
- KOZAK M., RIMMINGTON M. (1999), Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings, *International Journal of Hospitality Management*
- KUHN T.S. (1962), *The Structure of Scientific Revolution*, Chicago, University of Chicago Press, trad. It. *La Struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Torino, Einaudi 1969
- LAESSER C. (2003), *Politica del turismo e destination management*, Milano, TUP
- LAESSER C., Destination management: sfide per la politica turistica del futuro, in Pechlaner-Weiermair-Laesser (2003)
- LAWS E. (1995), *Tourist Destination Management: Issues, Analysis and Policies*, London, Routledge
- LAWS E., PRIDEAUX B., CHON K. S. (2007), *Crisis Management in Tourism*, Wallingford, U.K., CABI
- LAZZERETTI L. (2004), *Art Cities, Cultural Districts and Museum*, Firenze, Firenze University Press
- LAZZERETTI L., CAPONE F. (2006), Identification and Analysis of Tourist Local System: an Application to Italy, in LAZZERETTI L., PETRILLO C., *Tourism Local System and networking*, London, Elsevier
- LAZZERETTI L.,PETRILLO C.S. (2006), *Tourist Local System and Networking*, London, Elsevier

- 
- LEIPER N. (1990), Tourist Attraction Systems, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 17
- LEIPER N. (1995), *Tourism Management*, Melbourne, RMIT Press
- LEÓN, R V; SHOEMAKER, A C & KACKER, R N (1987) Performance measures independent of adjustment: an explanation and extension of Taguchi's signal-to-noise ratios (with discussion), *Technometrics* vol 29, pp. 253–285
- LEWIS R.C., CHAMBERS R.E. (1989), *Marketing Leadership in Hospitality*, Van Nostrand Reinhold, New York
- LIPPARINI A. (1996), Architetture relazionali inter-impresa, *Sviluppo e Organizzazione*, n. 153, Gen/Feb.
- LOMBARDI M. (2002), Apprendimento e Strutture Organizzative, in Camagni, Fiorentini, Mistri (a cura di), *Scritti in memoria di E. benedetti*, Padova, Cedam
- LORENZONI G. (1990), *L'architettura di sviluppo delle imprese minori. Costellazioni e piccoli gruppi*, Bologna, Il Mulino
- LORENZONI G. (1992), *Accordi, reti e vantaggio competitivo: le innovazioni nell'economia d'impresa e negli assetti organizzativi*, Milano, ETAS Libri
- LORENZONI G. (1998), *Architetture reticolari e processi di internazionalizzazione*, Bologna, Il Mulino
- LORENZONI G., BADEN-FULLER C. (1995), *Creating a Strategic Centre to Manage a Web of Partners*, *California Management Review*, Vol. 37, n. 3, 146-163
- LORENZONI G., LIPPARINI A (1999), *The Leveraging of Interfirm relationships as a Distinctive Organizational Capability*, *Strategic Management Journal*, Vol. 20, 317-338
- LORENZONI G., ORNATI O. (1998), *Constellation of Firms and New Ventures*, *Journal of Business Venturing*, n. 3 (1), 41-57
- LYNCH R. (2000), *Corporate Strategy*, Harlow, England, FT Prentice Hall
- MAHONEY J. T., PANADIAN J. R. (1992), *The Resource-based View within the Conversation of Strategic Management*, *Strategic Management Journal*, n. 13, 363-380
- MANENTE M., ANDRIOLI L. (2003), *Turismo Durevole e Sviluppo Sostenibile: il quadro di riferimento italiano*, Roma, ENEA, Centro Ricerche Casaccia
- MARI C. (1994), *Metodi qualitativi di ricerca: i casi aziendali*, Torino, Giappichelli
- MARSHALL A. (1919), *Industry and Trade*, London, MacMillan

- 
- MARSHALL A. (1920), Principles of Economics, London, MacMillan
- MARSHALL A. (1975), Economia della Produzione, trad. italiana di The Economics of Industry, Milano, ISEDI
- MARSHALL A., Marshall M. P. (1976), L'economia della produzione, a cura di G. Becattini, Milano, ISEDI.
- MARTINEZ M. (2000), L'analisi organizzativa: il network, in MERCURIO R., TESTA F., Organizzazione, assetto e relazioni nel sistema di business, Torino, Giappichelli
- MARTINI U (2000), L'impatto di internet sulla struttura del mercato turistico leisure. Un'analisi comparata nei settori del turismo organizzato e del turismo fai da te, Technical Report DISA, Quaderno n. 36
- MARTINI U. (2001), Internet e le imprese turistiche: un'analisi dell'impatto della rete sul funzionamento del mercato turistico leisure, Micro e Macro Marketing X, agosto, n.2
- MARTINI U. (2005), Management dei Sistemi Territoriali, Torino, Giappichelli,
- MASLOW A. H. (1964), Motivation and personality, New York, Harper
- MASON E.S. (1939), Price and Production Policies of Large Enterprise, in American Economic Review, 29, p.61-74
- MATHIESON A., WALL G. (1982), Tourism: Economic, Physical and Social Impacts, Harlow, Longman
- MAYO E., JARVIS L. (1981), The Psychology of Leisure Travel, Boston, CABI
- MAZZONI C. (1999), Il contributo della teoria sistemica agli studi d'impresa: spunti dal dibattito metodologico sulle scienze sociali, in Rullani E., Vicari S. (a cura di), Sistemi ed evoluzione nel management, Milano, Etas Libri
- MCGUIRE J. B., SUNDGREEN A., SCHNEEWIES T. (1988), Corporate Sociale Responsibility and firm financial performance, Academy of Management Journal, Vol. 31, N° 4, 854-872
- MCWILLIAMS A, SIEGEL D. (2001), Corporate Social Responsibility: a Theory of firm perspective, Academy of Management Review 2001, Vol. 26, N° 1, 117-127
- MCWILLIAMS A, SIEGEL D., WRIGHT P. M. (2005), Corporate Social Responsibility: strategic implications, W.P., Rensselaer Working Paper in Economic, 2005;

- MC GRATH J. (1982), *Dilemmatics: the study of research choices and dilemmas*, in J Mc Grath, J martin, R. Kula, *Judgement calls in research*, Beverly Hills, Sage Publications Inc.
- MEDLIK S., MIDDLETON V. T. C. (1973), *Tourist Product and its Marketing Implications*, *International Tourism Quarterly*, Vol. 3, pp. 28-35
- MESSINA P., MARELLA A. (a cura di), *Eco dai Monti: Politiche per le Aree Montane a confronto*, Padova, CLEUP
- MIGLIACCIO M. (2002), *Evoluzione del processo di acquisto e logica digitale*, *Sinergie*, Vol. 57
- MIGLIACCIO M. (2002), *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di Internet*, Napoli, ESI
- MIGLIACCIO M. (2002), *La gestione dell'innovazione aziendale nell'era di Internet*, Napoli, ESI
- MIGLIACCIO M., MATARAZZO M., ROSSI M (2004), *Processi di cooperazione pubblico-privato e prodotti turistici evoluti. Un'opportunità per la valorizzazione delle risorse territoriali del Sannio*, in F. Bencardino, G. Marotta, *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, Milano, F. Angeli
- MILL R. C., MORRISON A. M. (1985), *The Tourism System: an introductory text*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall
- MINGUZZI A. (2006), *Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organization (DMO). An Italian Experience*, in Lazzeretti L., Petrillo C., *Tourism Local Systems and Networking*, London, Elsevier
- MINTZBERG H. (1985), *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Bologna, Il Mulino
- MINTZBERG H. (1991), *Management. Mito e realtà*, Milano, Garzanti
- MINTZBERG H. (1994), *The rise and fall of strategic planning*, U.K., Prentice Hall International
- MINTZBERG H., RAISINGHANI D., THEORET A. (1976), *The structure of "unstructured" decision process*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. XXI, June
- MINTZBERG H, MCHUG A. (1985), *Strategy formulation in an adhocracy*, in *Administrative Science Quarterly*, 30, pp 160-97
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, in *Academy of Management Review*, Vol. 22 n. 4, 853-886

- 
- MOLTENI M., SAINAGHI R. (1997), Il metamangement di un distretto turistico, *Economia e Management*, n. 6
- MORELLI U. (1995), *Management delle imprese turistiche*, Milano, Etas Libri
- MOTTI G.P. (1994), *La storia dell'alpinismo*, Torino, Vivalda
- MURPHY P.E.-MURPHY A.E. (2004), *Strategic Management for tourism communities: bridging the gaps*, Bristol, Channel View Publications
- MURPHY P., PRITCHARD M. P., SMITH B (2000), The destination product and its impact on traveller perceptions, *Tourism Management*, Vol. 21 (1),43-52
- MURPHY P., PRITCHARD M.P., SMITH B. (2000), The Destination Product and Its Impact on Traveller Perception, *Tourism Management*, Vol.21 (1)
- MURPHY P.E. (1985), *Tourim. A Community Approach*, New York, Methuen
- MUTTI A. (1998), *Capitale sociale e sviluppo. La fiducia come risorsa*, Bologna, Il Mulino
- NELSON R., WINTERS S. (1991), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford, Oxford University Press
- NONAKA I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, Novembre-dicembre 1991,96-105
- NONAKA I. (1994), Come un'organizzazione crea conoscenza, *Economia e Management*, n. 3
- NORMANN R. (1991), *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas Libri
- NORMANN R., RAMIREZ R. (1994), *Designing Interactive Strategy: from the Value Chain to the Value Constellation*, Chinchester, John Woley & Sons
- ONIDA F., VIESTI G., FALZONI A. M. (1992), *I distretti industriali: crisi o evoluzione?*, Milano, Egea
- OSTI L., PECHLANER H. (2001), Reengineering Tourism Organisations - The Case of Italy, CAUTHE International Conference "Capitalism on research", February 7-10, Canberra
- OSTI L., ZANINOTTO E., PECHLANER H. (2001), Limits of tourism developmnt in Alpine rural areas - The case of trentino, TTRA European Chapter Conference, Börlänge, April 2001
- PAROLINI C. (1996), *Rete del Valore e Strategie d'Impresa*, Milano, Egea
- PARRI L. (1993), *Le trasformazioni dei distretti industriali italiani: successi e difficoltà tra privato, associativo e pubblico*, Piccola Impresa, Small-Business, Vol. 24

- PAVLOVICH K. (2003), The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zeland, *Tourism Management*, Vol. 24 (2), 203-216
- PEARCE D. (1989), *Tourist Development*, New York, John Wiley & Sons
- PEARCE D. G. (1998), Tourist District in Paris: Structure and Functions, *Tourism Management*, Vol. 19 (1),49-65
- PEARCE D., TURNER K. (1990), *Economics of Natural Resources and the Environment*, London, Harvester Wheatsheaf
- PECHLANER H. OSTI L. (2000), Culturale Heritage and Destination Management, in Nickerson N. P., Moisey R. N., Andereck K. L. (Eds), *Lights, Camera, Action: Spotlight on Tourism in the New Millennium*, 31st Annual Conference Proceedings, Travel and Tourism Research Association (TTRA), Boise 2000, June 11-14, S.212-221
- PECHLANER H., ABFALTER D. (2002), Effective Product Bundling with Adaptive Destination card System. The Case of the Tirolcard, in Wöber K.W., Frew A.J., Hitz M. (Eds), *Information and Communication Technologies in Tourism 2002*, Proceedings of the International Conference in Innsbruck, January 22-25
- PECHLANER H., BACHINGER M. (2009), Stakeholder value in regional Development Processes. Draft of Analytical Framework, Paper presented at the 9th Euram Conference, Liverpool, 11-13 May
- PECHLANER H., LANGE S., RAICH F. (2009), Variety and Uniqueness of Minority Areas as Tourism Destinations - Perception of Guests and Residents, Paper presented at the 44th meeting of Tourist research Center (TRC), Poznan University of Economics, 03 April
- PECHLANER H., OSTI L. (2000), Heritage Conservation as a Challenge for Sustainable Tourism - The South West of England and Palladio's Veneto Villas, *Tourism and the Environment 2000 European Conference*, "Sustainability, Tourism and the Environment", September 7-8 2000
- PECHLANER H., SCHÖN S., BACHINGER M. (2009), Territorial Governance and Entrepreneur-leadership in Municipalities. An Empirical study in the region of Ingolstadt, Paper presented at the 13th IRSPM Conference, Copenhagen, 06-08 April
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000), *Destination Management. Fondamenti di Marketing e Gestione delle Destinazioni Turistiche*, Milano, T.U.P.
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. (2000), *Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Milano, TUP
- PECHLANER H., WEIERMAIR K. LAESSER C. (2003), *Politica del Turismo e Destination Management*, Milano, TUP

- PECHLANER, DAL BO' (2009), Customer Satisfaction with Cultural Events: the South Tyrolean Christmas Markets, in Proceedings of the European Cities marketing Annual Conference & General Asse, 2009, 17-20 June
- PENCARELLI T. (1996), Piccola impresa, alleanze strategiche ed integrazione europea, Genova, ASPI/INS EDIT
- PENCARELLI T. (2001), Marketing e performance nell'industria turistica, Urbino, Quattro Venti
- PENCARELLI T. (2003), Letture di economia e management delle organizzazioni turistiche, Trieste, Edizioni Goliardiche
- PENCARELLI T., SPLENDIANI S. (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, in Mercati e Competitività, n. 2/2008, 91-122
- PENCARELLI T. (2009), Presentazione all'edizione italiana di C. Grönroos, Management e Marketing dei Servizi, Milano, ISEDI
- PENCARELLI T., FORLANI F. (2002), Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali nell'economia delle esperienze,, Sinergie, n.58
- PENROSE E. T. (1959), The Theory of the Growth of the Firms, New York, Wiley
- PERONI G. (1992), Marketing Turistico, Milano, Franco Angeli
- PERONI G. (2007), Marketing Turistico, Videolezioni Consorzio Università Nettuno <http://www.consorzionettuno.it/nettuno/italian/docenti/prgcorso.asp?idmateria=394&idcorso=9&idprof=149&idTcor=1#>
- PERONI G. (2008), Fondamenti di Marketing Turistico Territoriale, Milano, Franco Angeli
- PETERAF, M. A. (1993), "The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view". Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179–191
- PIGOU A.C. (1952), The Economics of Welfare, London, MacMillan, terza edizione 2009, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey
- PIKE S. (2004), Destination Marketing Organisations, Oxford, Elsevier
- PIKE S. (2009), Destination brand position of a competitive set of near-home destinations, in Tourism Management, Vol. 30/2009, 857-866
- PINE J, GILMORE J. (2000), L'Economia delle Esperienze, Milano, ETAS 2000
- POPPER K. (1970), Logica della scoperta scientifica, Torino, Einaudi
- PORTER M. E. (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York, The Free Press

- PORTER M.E. (1981a), The contribution of industrial organization to strategic management, in *Academy of Management Review*, 6, p.609-20
- PORTER M. E. (1982), *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, The Free Press
- PORTER M. E. (1986), *Il vantaggio Competitivo*, Milano, Comunità
- PORTER, M.E. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, May/June 1987, pp 43-59
- PORTER M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press
- PORTER M. E. (1997), *Competizione Globale*, Torino, ISEDI
- PORTER M. E. (1998), Clusters and the new Economics of Competitions, *Harvard Business Review*, n. 76 (6), 70-90
- PORTER M. E. (1998), *On Competition*, Boston, Harvard Business Scholl Press
- PORTER M. E., MILLAR V. E. (1985), How Information Give You Competitive Advantage, in *Harvard Business Review*, Vol. 63, n. 4, 149-160
- POWELL W. (1990), Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organizations, in Cummings L. L., Staw B. M. (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Oxford, Jai Press Inc.
- PRIEM R. L., BUTLER J. E. (2001), Is the resource-based "view" a useful is the resource-based for strategic management perspective research?, in *The Academy of Management Review*, Gennaio, 26 (1), p.22-41
- QUINN J. B. (1992), *Intelligent Enterprise: a Knowledge and Services based Paradigm of Industry*, New York, The Free Press
- RAFFAELLI T. (1990), *Gli studi filosofici del giovane Marshall*, *Atti della Accademia Nazionale dei Lincei, Rendiconti della Classe di Scienze Morali*, vol. 9
- RAFFAELLI T (1994a), 'The early philosophical writings of Alfred Marshall', *Research in the History of Economic Thought and Methodology*, Archival Supplement, n. 4
- RAFFAELLI T. (1994b), 'Il ruolo degli studi psicologici di Marshall nella sua analisi dell'organizzazione dell'industria e degli affari', *Giornale degli economisti e Annali di economia*, ottobre-dicembre
- RAFFAELLI T.(1994c), 'Marshall on "Machinery and Life"', *Marshall Studies Bulletin*, n. 6
- RAFFAELLI T. (1996), 'La formazione di Keynes nel laboratorio marshalliano', *Rivista Italiana degli Economisti*, n. 1

- RAFFAELLI T, BIAGINI E. F., MCWILLIAMS-TULLBERG R. (1995, eds), Alfred Marshall's Lectures to Women, foreword by G. Becattini, Aldershot, Elgar
- RISPOLI M. (1989), L'Impresa Industriale. Economia, Tecnologia, Management, Bologna, Il Mulino
- RISPOLI M. (1995), Aspetti emergenti di economia e management delle imprese turistico-alberghiere, Economia e Diritto del Terziario, n. 3
- RISPOLI M. (1995), L'individuazione dell'ambiente competitivo per le imprese alberghiere, Economia e Diritto del Terziario, N. 3, 1109-1141
- RISPOLI M. (2002), Sviluppo dell'impresa e analisi strategica, Bologna, Il Mulino
- RISPOLI M. (a cura di) (2001), Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia, Torino, Giappichelli
- RISPOLI M., TAMMA M. (1996), Le imprese alberghiere nell'industria dei viaggi e del turismo, Padova, Cedam
- RISPOLI M., TAMMA M. (1995), Risposte Strategiche alla Complessità: le Forme di Offerta dei Prodotti Alberghieri, Torino, Giappichelli
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I. (2000), The Competitive Destination: A Sustainability Perspective, Tourism Management, n. 21
- ROSSI C. (2008), Crisis management and destination marketing: the missing link, working paper in Congresso Internazionale "Marketing Trends", Venezia, 17-19 gennaio 2008, Università Cà Foscari, Ecole Supérieure de Commerce de Paris – EAP
- RULLANI E. (2004), Economia della Conoscenza, Roma, Carocci
- RULLANI E. (1992), Economia delle risorse immateriali: una introduzione, Sinergie, N. 29, 9-25
- RULLANI E. (1993), La conoscenza e le reti: gli orizzonti competitivi nel caso italiano. Una riflessione metodologica sull'economia d'impresa, Sinergie, N. 31, 49-86
- RULLANI E. (1994), Il valore della conoscenza, in Economia e Politica Industriale, n. 82,
- RUMELT R. P. (1974), Strategy, Structure and Economic Performance, Cambridge, Harvard University Press
- RUMELT R. P. (1982), Diversification Strategy and Profitability, in Strategic Management Journal, N. 3
- RUMELT R. P. (1987), Theory, Strategy and Entrepreneurship, in D. Teece, The Competitive Challenge, Cambridge, Ballinger MA

- RUMELT R. P. (1991), How much does industry matter?, in Strategic Management Journal, 12 (3), 167-185
- RUMELT R.P. (1984), Towards a Strategic Theory of the Firm, in B Lamb, Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs N.J.,Prentice-Hall
- SACCO P., FERILLI G. (2006), Il distretto culturale evoluto nell'economia post-industriale, W.P., DADI, IUAV Venezia
- SACHS S., MAURER M., RUHLI E., HOFFMANN R.(2006), Corporate Social Responsibility from a Stakeholder view perspective: CSR implementation by Swiss mobile telecommunication provider, Corporate Governance, vol.6, n.4
- SAINAGHI R. (2004), La gestione strategica dei distretti turistici, Milano, EGEA
- SANTAGATA W. (2000), Distretti culturali, diritti di proprietà e crescita economica sostenibile, in Rassegna economica, n. 1, p. 31-61
- SARTORI A.D. (1956). Storia della Federazione dei Sette Comuni vicentini, Vicenza, ed. L. Zola
- SAVELLI A. (2004), Territorio, Turismo, Identità, Milano, Franco Angeli
- SCIARELLI S. (1993), Etica quale strumento di profitto?, in Sinergie n. 31
- SCIARELLI M. (1996), Il processo decisionale e la valutazione strategica. La formulazione degli accordi tra imprese, Padova, CEDAM
- SCIARELLI S. (1999), Corporate Ethics and entrepreneurial theory of "social success", in Business Ethics Quarterly, Vol. 9, Issue 4
- SCIARELLI S. (1999), Responsabilità sociale ed etica d'impresa: una relazione finalizzata allo sviluppo aziendale, in Finanza Marketing e Produzione, Marzo,
- SCIARELLI S. (2002), Business Quality and Business Ethics, in Total Quality Management Journal, Vol. 13, n. 8
- SCIARELLI S. (2002), La produzione del valore allargato quale obiettivo dell'etica d'impresa, in Finanza, Marketing e Produzione, Dicembre
- SCIARELLI S. (2003), La politica di sviluppo del turismo,in Atti del Convegno Sviluppo e Occupazione
- SCIARELLI S. (2004), Fondamenti di Economia e Gestione delle Imprese, Padova, Cedam
- SCIARELLI S. (2005), Il governo dell'impresa, processo decisorio ed etica aziendale, Padova, Cedam
- SCIARELLI S. (2007), Il Management dei Sistemi Turistici Locali, Torino, Giappichelli

- 
- SCIARELLI S. (2007), *Etica e responsabilità sociale nell'impresa*, Milano, Giuffrè
- SCIARELLI S. (2008), *Elementi di Economia e Gestione delle Imprese*, Padova, Cedam
- SCIARELLI S., VONA R. (2009), *Management della Distribuzione*, Milano, McGraw-Hill
- SCOTT MORTON M. S. (1991), *The Corporation of the 1990s: Information Technologies and Organizational Transformation* (Ed), New York, Oxford University Press
- SFORZI F. (1987), *L'identificazione spaziale*, in G. Becattini, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, Il Mulino
- SFORZI F. (2005), *Dal distretto industriale allo sviluppo locale*, PDF su <http://economia.unipr.it>
- SFORZI F., LORENZINI F. (2002), *I distretti Industriali*, in Ministero delle Attività Produttive e IPI - Istituto per la promozione Industriale, *L'esperienza italiana dei distretti industriali*, Roma, 20-33
- SHEEHAN L., R., RITCHIE J. R. B. (2005), *Destination stakeholders: exploring identity and salience*, in *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, n. 3
- SCHERER F.M. (1980) *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Houghton Mifflin Boston
- SICCA L. (2003), *La Gestione Strategica dell'Impresa*, Padova, Cedam
- SIMON H. (1947), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, N.Y., The Free Press
- SIMON H. (1955), *A Behavioral Model of Rational Choice*, in *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 69, p.99-188
- SIMON H., MARCH J. G. ,con la collaborazione di H. Guetzkow (1958), *Organizations*, New York, Wiley
- SCHMOLL G.A. (1977), *Tourism Promotion*, London, Tourism International Press
- STARK A. (1993), *What's the matter with business ethics*, *Harvard Business Review*, maggio-giugno
- TALLINUCCI V., RAICH F., PECHLANER H., ABFALTER D. (2003), *Cultural Clusters in the Alps - The Role of Cooperation for positive Cluster Effects*, 7th International Conference on Arts & Cultural Management, Milano 2003, S.1-19
- TAMMA M. (2002), *Aspetti strategici del destination management*, in H.Pechlaner, K.Weiermair (a cura di), *Destination Management*.

- 
- Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche, Milano, TUP
- TAMMA M. (2002), Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta, in Franch M., Destination management, governare il turismo tra locale e globale, Torino, Giappichelli
- TAMMA M. (2003), I sistemi turistici locali: punto di arrivo o di partenza?, in Risposte Turismo Vol. 2/2003, Risposte Turismo srl Venezia
- TAMMA M. ROPER A. RISPOLI M. (2001), Management in Tourism Business (paper), Euram Founding Conference
- TEECE D. (1987), The Competitive Challenge, Cambridge, Ballinger MA
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1990), Firm capabilities, resources and the concept of strategy, working paper, University of California, Berkeley
- TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in Strategic Management Journal, Vol. 18, n. 7, p. 509-533
- TINACCI MOSSELLO M (1990), Geografia economica, Bologna, Il Mulino
- TINACCI MOSSELLO M. (2008), Politica dell'ambiente. Analisi, azioni, progetti, Bologna, Il Mulino
- TOURING CLUB ITALIANO (in collaborazione con CONAI) (2005), Libro Bianco - Sviluppo sostenibile e competitività del settore turistico, Milano, TUP
- URBANI J. D. (1997), L'idiota in viaggio. Storia e difesa del turista, Roma, Aporie
- URRY J. (1995), Lo sguardo del turista, Roma, SEAM
- VALDANI E., ANCARANI F. (2000), Strategie di Marketing del Territorio, Milano, Egea
- VARALDO R. FERRUCCI L (1997), Il distretto industriale tra logiche d'impresa e logiche di sistema, Milano, Franco Angeli
- VESCOVI T. (1990), Il marketing del Prodotto, Padova, Cedam
- VICARI S. (1983), Strategie competitive nei mercati senza confini, in Economia & Management, Marzo
- VISCONTI F. (1996), Le condizioni di sviluppo delle imprese operanti nei distretti industriali, Milano, Egea
- VOLPATTO O. (1983), Linee evolutive del "management", in Pisono P., Puddu L., Volpatto O., L'economia delle imprese alberghiere, Milano, Giuffrè
- WAHAB S., CRAMPTON L. J., ROTHFIELD L.M., Tourism Marketing, London, Tourism International Press

- WANHILL S. R. (1996), Local enterprise and development in tourism, in *Tourism Management*, Vol 17,n. 1
- WEIERMAIR K. (2003), Una politica turistica orientata al destination management, in PechlanerH, Weiermair K, Laesser C., *Politica del turismo e destination management*, Milano, T.U.P.
- WERNERFELT B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, in *Strategic Management Journal*, n. 5,171-180
- WERNERFELT B. (1995), The Resource-Based View of the Firm: ten years after, in *Strategic Management Journal*, n. 16,171-174
- WILLIAMSON O. (1975), *Market and Hierarchies*, New York, The Free Press
- WILLIAMSON O. E. (1981), The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach, *American Journal of Sociology - Jstor*, Vol 87 (3),
- WILLIAMSON O. E. (1985), *The Economic Institutions of capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press
- WILLIAMSON O. E. (1998), Transaction Cost Economics: How It Works; Where It Is Headed, *De Economist*, Vol. 146 (1), 23-58
- WILLIAMSON O. E. (1999), Public and Private Burocracies: a Transaction Cost Economics Perspective, *Journal of Law, Economics and Organization*,Vol. 15 (1), 306-342
- WILLIAMSON O.E. (1979), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press
- WILLIAMSON O.E. (1991), Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36 (2) June, 269-296
- WILLIAMSON O.E. (2010), Transaction Cost Economics: The Natural Progression, *Journal of Retailing*, Vol. 7 (5)
- WILTBANK R., DEW N., READ S., SARASVATHY S. D. (2006), What to do next? The case for not-predictive strategy, in *Strategic Management Journal*, n. 27, 981-998
- WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED) (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press
- WORLD TOURISM ORGANIZATION PUBBLICATION (1994), *National and Regional Tourism Planning: Methologies and Cases Studies*, New York, Routledge
- WORLD TOURISM ORGANIZATION PUBBLICATION (2001), *International Trade Statistics*

---

ZAPPA G. (1927), Tendenze Nuove negli Studi di Ragioneria, Prolusione all'inaugurazione dell'Anno Accademico dell'Università Cà Foscari di Venezia

ZAPPA G. (1956), Le produzioni nell'economia delle imprese, Milano, Giuffrè

ZAPPA G. (1962), L'economia delle aziende di consumo, Milano, Giuffrè

Sitografia.

<http://www.ascom.vi.it/asiago>

<http://www.asiago7comuni.to>

<http://www.altopiano7comuni.it>

<http://www.asiago.it>

<http://www.asiago.to>

<http://www.Skiinfo.it>, <http://www.Belledolomiti.it>, <http://www.Asiagobikereresort.com>,  
<http://www.Magicoveneto.it>, <http://www.Archeidos.it>,  
<http://www.Cimbri7comuni.it>, <http://www.Pd.astro.it> (Osservatorio Astronomico  
di Padova), <http://www.Skiverena.com>, <http://www.Scuolasciasiago.com>

<http://www.Regioneveneto.net>

<http://www.Montagnaonline.com>

<http://www.Veneto.to>

<http://www.Istat.it>

<http://www.camcom.vi.it>

<http://www.censis.it>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

<http://unwto.org>

<http://www.internetworldstats.org>

**Indice delle figure:**

**Figura 1, Aspetto geometrico della ricerca quantitativa, p. 18**

**Figura 2, Le fasi della ricerca, p. 23**

**Figura 3, Impresa e ambiente, p.48**

**Figura 4, Potere, Legittimazione, Urgenza, p. 52**

**Figura 5, Impresa e stakeholders, p. 54**

**Figura 6, Modello dei 7 stakeholders, p. 54**

**Figura 7, Modello degli 11 stakeholders, p. 55**

**Figura 8, Stakeholders primari e secondari, p. 56**

**Figura 9, Modello degli 8 stakeholders, p.57**

**Figura 10, matrice Minacce-collaborazione degli stakeholders, p. 58**

**Figura 11, la catena del valore, p. 64**

**Figura 12, Il modello tridimensionale del Knowledge-based approach, p.82**

**Figura 13, Sostenibilità economica, sociale e ambientale del turismo, p. 94**

**Figura 14, Impatto sociale, ambientale e sociale del turismo nel tempo, p. 96**

**Figura 15, le forme di offerta, p. 106**

**Figura 16, La configurazione punto-punto, p.107**

**Figura 17 - Configurazione di prodotto "package", p. 109**

**Figura 18, Configurazione di prodotto "network", p. 110**

**Figura 19, Gli elementi della competitività della destination, p. 121**

**Figura 20, Configurazione di destinazione costellazione, p. 124**

**Figura 21, Make or Buy, p. 141**

**Figura 22, Le 5 forze competitive, p.142**

**Figura 23, Quadro della PEST Analysis, p. 144**

**Figura 24, Fasi di un progetto di Destination marketing: sito web della destinazione, p. 159**

**Figura 25, Diagramma percezione-attrattiva della destination, p. 161**

**Figura 26, Il Modello Kano, p. 167**

- Figura 27, Mass Marketing e Direct Marketing, p. 169**
- Figura 28, Matrice Interdipendenza-collaborazione tra gli attori dell'offerta locale, p. 171**
- Figura 29, Governance, apprendimento, opportunismo, investimenti, p. 173**
- Figura 30, Metodo ABC, p. 176**
- Figura 31, Il processo di comunicazione su Internet, p. 187**
- Figura 32, Le risorse per la progettazione di un sito web della destinazione turistica, p. 189**
- Figura 33, Obiettivi e stakeholders del sito web della destinazione turistica, p. 200**
- Figura 34, Consistenza esercizi ricettivi del STL11 Altopiano di Asiago, p. 205**
- Figura 35, Valore aggiunto del settore alberghi per regione nel 2007, p. 216**
- Figura 36, Raggruppamento dei Sistemi Turistici Locali del Veneto, p. 218**
- Figura 37, Distribuzione delle presenze nei STL Veneto, p. 219**
- Figura 38, Presenze per comprensorio, 2009, p. 220**
- Figura 39, Massimi e minimi delle presenze alberghiere nel comprensorio montagna veneta, 2009, p. 220**
- Figura 40, Posti letto delle strutture alberghiere veneto, 2007, p. 221**
- Figura 41, Arrivi e presenze sull'Altopiano di Asiago per esercizio ricettivo, 2009, p. 222**
- Figura 42, Movimenti annuali nel STL Asiago, provenienza mondo, p. 223**
- Figura 43, Arrivi e presenze alberghiere nel STL 11 Altopiano di Asiago 2000-2009, p. 224**
- Figura 44, Arrivi e presenze per livello di albergo nel STL 11 Altopiano di Asiago 2000-2009, p. 225**
- Figura 45, Presenze italiane e straniere nel STL Altopiano di Asiago 2000-2009, p. 226**

**Figura 46, Grafico della quota di mercato dell'Altopiano di Asiago nel comprensorio turismo montano, 2009, p. 227**

**Figura 47, Movimenti per tipo di albergo 2000-2009, p. 228**

**Figura 48, Trend 2000-2009 delle presenze negli alberghi a 4-5 stelle, p. 233**

**Figura 49, Trend presenze in alberghi 3 stelle 2000-2009, p. 234**

**Figura 50, Trend presenze in alberghi 1-2 stelle 2000-2009, p. 234**

**Figura 51, Posti letto per abitanti nei STL Veneto, p. 238**

**Indice delle tabelle:**

- Tabella 1: Caratteristiche dei paradigmi della ricerca sociale, p.15**
- Tabella 2, Raffronto tra ricerca quantitativa e ricerca qualitativa, p. 19**
- Tabella 3, Percorso di sviluppo dell'attività di ricerca, p. 29**
- tabella 4, I drivers della conoscenza, p. 76**
- Tabella 5, Arrivi turistici internazionali, p. 131**
- Tabella 6, Opportunità competitive, p. 149**
- Tabella 7, Punti di forza e di debolezza nell'ottica VRIO, p. 153**
- Tabella 8, Approccio alla costruzione del marchio territoriale, p. 163**
- Tabella 9, Apprendimento e governance, p. 174**
- Tabella 10, Utilizzo di Internet nel mondo, p. 179**
- Tabella 11, Gli elementi di usabilità del sito web, p. 196**
- Tabella 12, Dimensioni e indicatori del destination web-site, p. 201**
- Tabella 13, Piano di campionamento, p. 212**
- Tabella 14, Spesa turistica per Regione, p. 215**
- Tabella 15, Arrivi e presenze totali in veneto per Sistemi Turistici, 2009, p. 217**
- Tabella 16, Arrivi e presenza nel STL 11 Altopiano di Asiago 2000-2009, p. 223**
- Tabella 17, Distribuzione delle presenze italiane per regione di provenienza, 2009, p. 228**
- Tabella 18, Numero indice delle presenze 2000-2009, p. 240**
- Tabella 19, Studi di settore 2008, p. 241**
- Tabella 20, Fattori di attrattiva del mercato e di forza competitiva, p. 242**
- Tabella 21, Indice turisticità delle attività commerciali, p. 243**
- Tabella 22, Indicatori sulle strutture alberghiere per provincia e STL, 2007, p. 244**
- Tabella 23, Valutazione dei siti web della destinazione, p. 247**

**Tabella 24, Matrice McKinsey di posizionamento competitivo nel mercato della destination Altopiano di Asiago, p. 248**

**Tabella 25, Punti di forza e di debolezza della destination Altopiano di Asiago, p. 249.**

---

## QUESTIONARIO UTILIZZO DI INTERNET NELL'AZIENDA

**La ringrazio per la disponibilità all'indagine. Le toglierà solo qualche minuto. Con il presente questionario si vuole stabilire se con Internet Lei riesce migliorare la propria competitività sul mercato. La ricerca è per uso universitario. Per la restituzione via fax:**

1) Specificare la categoria di impresa

- 1.  impresa a conduzione individuale
  - 2.  impresa a conduzione familiare
  - 3.  impresa societaria a conduzione manageriale
  - 4.  impresa facente parte di catena o franchising
- /altro: \_\_\_\_\_

2) Aderisce a consorzi o network di offerta?

no  sì  (specificare):

a  gruppo d'acquisto

b  Consorzio albergatori

c  associazione imprese turistiche: \_\_\_\_\_

d  associazioni di marchio, etc.: \_\_\_\_\_

3) Dati sulla capacità ricettiva

a. Numero camere: \_\_\_\_\_

b. Numero posti letto: \_\_\_\_\_

c. Giorni di apertura su base annua: \_\_\_\_\_

4) Per quali funzioni Internet viene utilizzato in azienda?

4.1)  posta elettronica

4.2)  sito web (vetrina)

4.3)  sito web interattivo

4.4)  sistema di prenotazione

4.5)  altro

5) per quali scopi, in genere, utilizza Internet?

	mai	Poco 1 volta/m	Saltuario 1-2 v./sett	Frequente > 3v /sett	Costante giornaliero
1)Gestire le richieste di informazioni ricevute dai clienti					
2)Gestire le prenotazioni via mail					
3) gestire le prenotazioni con sistemi telematici					
4)gestire le promozioni e le offerte					
5) gestire i contatti/fidelizzazione dei clienti					
6) effettuare ricerche di mercato sulla concorrenza					
7) effettuare acquisti on-line e ricerche offerte per l'azienda					
8) comunicazione con istituzioni (fisco, comune, etc)					
9) gestione del rapporto con l'associazione/network di appartenenza					

6) In quale modalità effettua, per livello di importanza, la sua vendita?

	Mai	Poco 1-4	Sufficiente 5-6	Buono 7-8	Ottimo 9-10
6.1) diretta al cliente					
6.2) tramite tour operator o agenzia di viaggio					
6.3) tramite il consorzio di appartenenza					
6.4) tramite internet					
6.5) altro:					

7) Se l'azienda possiede un sito web, in che modo viene gestito?

7.1) <input type="checkbox"/> direttamente dal titolare
7.2) <input type="checkbox"/> tramite personale dipendente
7.3) <input type="checkbox"/> tramite collaboratori esterni

8) Tipologia del sito web:

8.1)  autonomo

- 8.2)  inserito in un portale di associazione/consorzio turistico  
 8.3)  inserito in un portale di consorzio alberghiero  
 8.4)  inserito in un portale di tour operator /agenzia di viaggio  
 8.5)  inserito in un portale di network di offerta territoriale  
 8.6)  gratuito             a pagamento

9) Modalità ed efficacia di promozione del sito:

	Mai	Poco 1-4	Sufficiente 5-6	Buono 7-8	Ottimo 9-10
9.1) con depliant, bigliettini da visita, etc. distribuiti al banco					
9.2) pubblicità via radio, giornali					
9.3) tramite il consorzio di appartenenza					
9.4) tramite internet con link in altri siti					
9.5) altro:					

10) Livello di difficoltà per l'accesso ed uso di internet/sito web e livello di soddisfazione ottenuto per l'azienda:

	Nessuno	Insignificante	Basso	Medio	Alto
10.1) costi di acquisto impianti					
10.2) costi di gestione					
10.3) riduzione dei costi di vendita					
10.4) miglioramento immagine/posizione sul mercato					
10.5) incremento delle vendite via mail/sito web					

11) Con quali altri aziende e con quale intensità collabora per migliorare le sue vendite?

	Non presenti	Mai	Saltuaria	Frequente	Costante

11.1) Organizzazione turistica locale o regionale					
11.2) Enti locali					
11.3) Commercianti					
11.4) Altri albergatori					
11.5) Ristoranti					
11.6) Agenzie di viaggio					
11.7) Impianti di risalita					
11.8) trasporti locali					
11.9) associazioni culturali					
11.10) ente di gestione-consorzio turistico locale					

Spazio per eventuali osservazioni e commenti sui temi esposti:

Si ringrazia per la collaborazione.

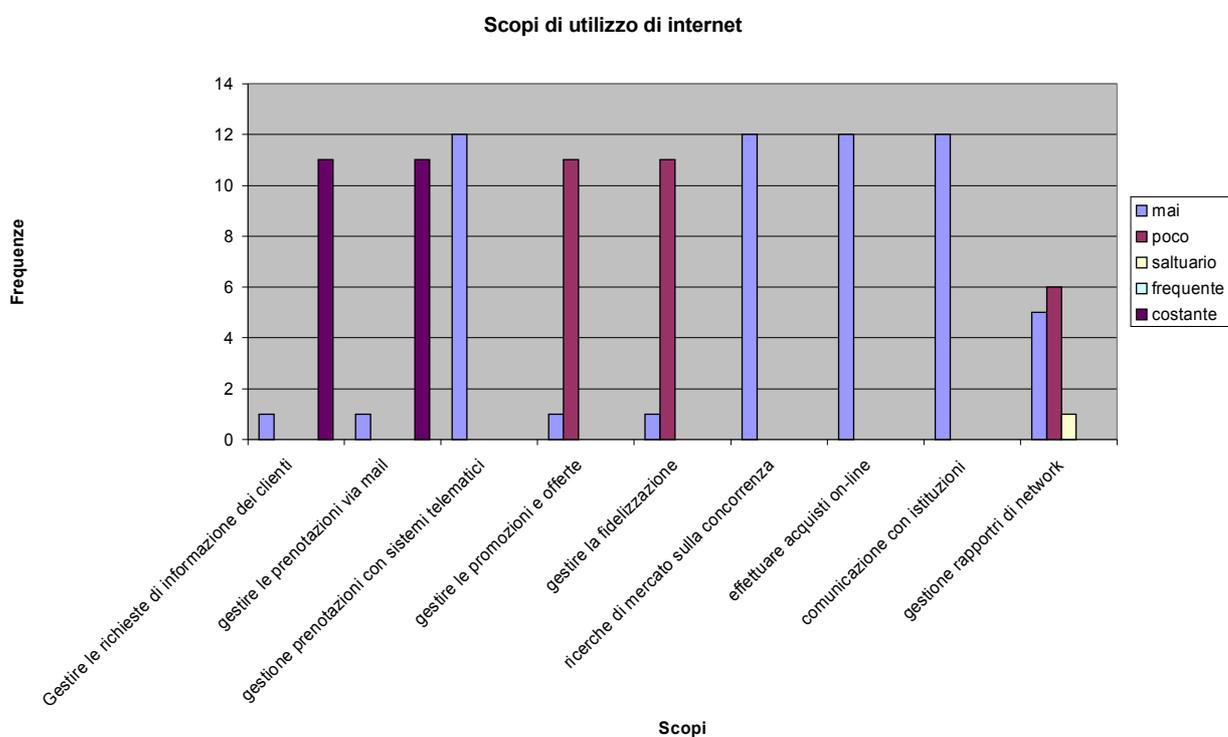
Elaborazione dati raccolti.

Piccola impresa a conduzione diretta  
 Piccola impresa a conduzione familiare

Tipologia impresa

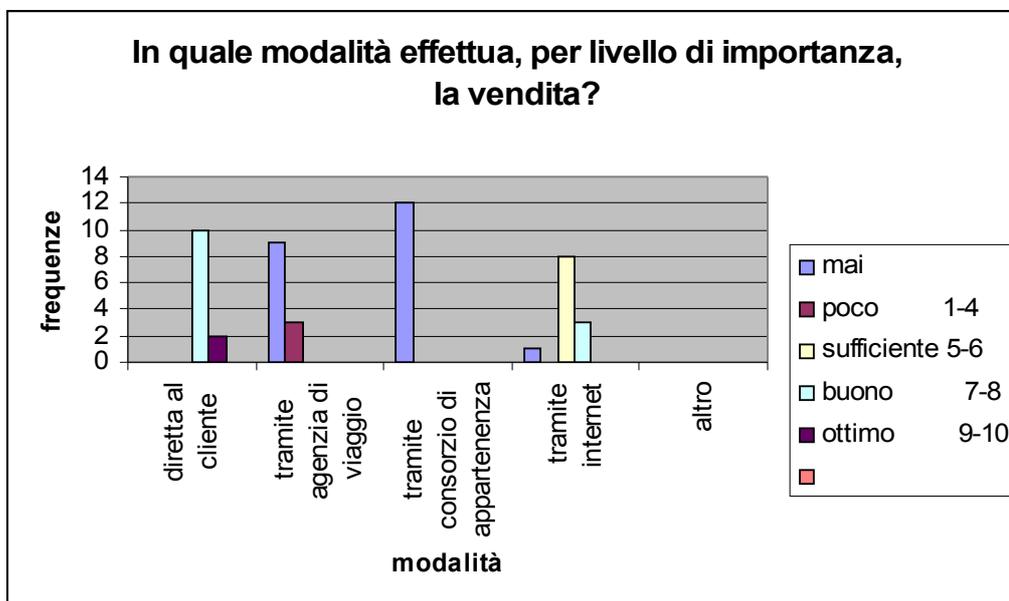
Impresa societaria a conduzione manageriale	0
Impresa facente parte di un gruppo	0

Adesione a consorzi/network di offerta	
Gruppo d'acquisto	0
Consorzio albergatori	0
Associazione imprese turistiche	8
Associazioni di marchio	0



Funzioni d'uso di internet	frequenze
posta elettronica	11
sito web vetrina	11
sito web interattivo	0

sistema di prenotazione	0
altro	0



In che modo viene gestito il sito web?

	frequenze
direttamente dal titolare	11
tramite personale dipendente	0
tramite collaboratori esterni	0

Tipologia del sito web

	frequenze
autonomo	11
in portale di associazione turistica	0
in portale del consorzio alberghiero	0
in portale di T.O. /AdV	0
in portale di network di offerta territoriale	0
gratuito	n.r.
a pagamento	n.r.

