

I **TEXTBOOK** per l'università e la professione

Jean-Pierre Lozato-Giotart
Michel Balfet

Progettazione e gestione di sistemi turistici

Territorio, sistemi di produzione
e strategie

Edizione italiana
a cura di *Alessandro Capocchi*

**Scienze
e professioni
del turismo**



FRANCOANGELI

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Jean-Pierre Lozato-Giotart
Michel Balfet

Progettazione e gestione di sistemi turistici

Territorio, sistemi di produzione
e strategie

Edizione italiana
a cura di *Alessandro Capocchi*

FRANCOANGELI

Traduzione di Simone Bigongiari.

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2007 Pearson Education France Tous droits réservés.
This translation of MANAGEMENT DU TOURISME 02 Edition is published
by arrangement with Pearson Education France, *société par actions simplifiées*.

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni specificate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Introduzione all'edizione italiana , di <i>Alessandro Capocchi</i>	pag. 13
Introduzione	» 19

Parte prima I fondamenti del turismo

1. La “filiera produttiva turistica”: concetto, dimensione economica, istituzioni	» 25
1. Dal concetto di “turismo” al processo di produzione turistica	» 26
1.1. Dal turismo ai turisti	» 26
1.2. Dal “viaggiatore” al “turista”	» 28
1.3. La produzione turistica	» 29
2. L'importanza economica e sociale della filiera produttiva turistica	» 31
2.1. L'importanza dei flussi turistici nel mondo	» 31
2.2. L'importanza economica del turismo in Francia	» 33
3. Gli attori della filiera turismo	» 35
3.1. Le attività direttamente collegate alla prestazione turistica in Francia	» 35
3.2. Gli attori funzionali internazionali, europei e nazionali	» 43
3.3. Gli attori indiretti del turismo	» 46

Conclusione	pag. 47
Attività	» 47
2. Territorio e turismo: un binomio inscindibile	» 50
1. Dal geosistema al territorio come risorsa	» 51
1.1. Il territorio “materia prima” del sistema turismo	» 51
1.2. I principali componenti del geosistema turistico	» 52
1.3. Le principali tipologie di geositi	» 54
2. Principali concetti: “turisticità” e “turistificazione”	» 55
2.1. La “turisticità”: analisi della potenzialità attrattiva	» 55
2.2. Turistificazione e gradiente turistico	» 60
2.3. Dal territorio attraversato al territorio di ricezione	» 62
2.4. La scala locale o la catena spaziale fondamentale	» 62
2.5. La scala regionale o la messa in rete fondamentale	» 63
Conclusione	» 64
Attività	» 64
3. Il consumatore di prodotti turistici	» 66
1. Il processo individuale di consumo a carattere turistico	» 67
1.1. Definizioni preliminari	» 67
1.2. La domanda individuale	» 71
2. Consumo a carattere turistico e schemi collettivi	» 75
2.1. Considerazioni generali	» 76
2.2. Mentalità e stile sociale	» 77
3. Consumo e mercati: globalizzazione, differenziazione, segmentazione	» 79
3.1. Le modalità di un’offerta in rapporto a una domanda identificata	» 79
3.2. La segmentazione del mercato	» 81
3.3. Esempi di segmentazione dall’attitudine e dal comportamento	» 83
Conclusione	» 86
Attività	» 87

4. Il prodotto e le prestazioni turistiche	pag. 89
1. Prodotto o servizio turistico	» 90
1.1. Definizioni del termine “servizio”	» 90
1.2. Prodotto turistico, servizio turistico, prestazioni turistiche	» 91
2. Le specificità del prodotto turistico	» 93
2.1. Le componenti della funzione “accoglienza”	» 93
2.2. Le nuove tecnologie e la funzione “accoglienza”	» 96
2.3. Le specificità operative	» 97
3. Tipi di prestazioni turistiche	» 98
3.1. La natura tecnica delle componenti dell’offerta turistica	» 99
3.2. Il livello di integrazione delle prestazioni	» 99
4. La durata di vita del prodotto turistico: il ciclo di vita	» 100
4.1. Il modello classico	» 101
4.2. Ciclo di vita e prodotto turistico	» 104
4.3. Quali nuove possibili domande? Quali nuovi possibili prodotti?	» 108
Conclusione	» 110
Attività	» 110

Parte seconda
Gli approcci metodologici e analitici

5. Un’incomparabile evoluzione spettacolare nel tempo e nello spazio	» 117
1. Le origini	» 117
1.1. Il fenomeno pre-turismo aristocratico	» 118
1.2. Dall’aristocrazia alla <i>belle époque</i>	» 120
1.3. Le origini del turismo di massa	» 122
2. L’esplosione e la globalizzazione contemporanea	» 124
2.1. Il tempo delle vacanze e del turismo di massa	» 124
2.2. L’estensione geografica dei flussi e delle destinazioni	» 129
3. Dall’“autostrada del montone” al “sentiero del Sioux”	» 131

3.1. La sindrome di Cleopatra	pag. 131
3.2. Le dinamiche di convergenza	» 132
3.3. Nuove pratiche	» 134
4. Qualche indicatore chiave	» 136
4.1. Indicatori relativi alle partenze e alla mobilità turistica	» 136
4.2. Indicatori di elasticità	» 140
4.3. Le dimensioni spazio-tempo e la gestione della giornata turistica tipo	» 141
Conclusione	» 142
Attività	» 143
6. L'analisi della dimensione spazio: una leva dello sviluppo turistico	» 144
1. Obiettivi e attori	» 144
1.1. Due obiettivi fondamentali: potenzialità e mercati	» 144
1.2. Il ruolo dei differenti attori	» 149
2. Quali strumenti, quali chiavi?	» 151
2.1. Dall'osservazione all'analisi	» 151
2.2. Gli indicatori chiave	» 154
Conclusione	» 160
Attività	» 161
7. La conoscenza e l'analisi del mercato	» 162
1. Gli interrogativi preliminari allo studio di mercato	» 163
1.1. Una semantica talvolta poco precisa	» 163
1.2. Le difficoltà di conoscenza del prospetto	» 166
1.3. Identificazione delle ragioni di elaborazione di uno studio di mercato	» 167
2. Messa in opera di uno studio di mercato	» 169
2.1. Lo studio dell'ambiente spaziale	» 169
2.2. Lo studio della domanda e dell'offerta	» 174
2.3. Lo studio della relazione mercato-prestazioni	» 183
2.4. Gli studi connessi allo studio di mercato	» 191
3. Rischi e costi dello studio di mercato	» 192

3.1. Prevenire il rischio portato da uno studio di mercato?	pag. 193
3.2. Gli aspetti primordiali della qualità di uno studio di mercato	» 194
3.3. Il costo di uno studio di mercato	» 195
Conclusione	» 196
Attività	» 197
8. La gestione operativa dell'azienda turistica	» 199
1. Un approccio scientifico alla gestione aziendale	» 200
1.1. Principali problematiche riscontrate	» 201
1.2. L'organizzazione dedicata al turismo	» 204
1.3. Generare l'organizzazione dedicata al turismo	» 206
2. Fattori di specificità e gestione operativa	» 206
2.1. La complessità del "sistema turismo"	» 207
2.2. La gestione del confronto offerta-domanda turistica	» 209
3. La gestione operativa del binomio qualità-prezzo	» 210
3.1. Il concetto di "qualità"	» 210
3.2. Il mercato e la percezione delle distorsioni qualitative	» 212
3.3. La posta in gioco della qualità	» 216
3.4. I quadri di valutazione di un livello di qualità utilizzati nel turismo	» 218
4. Rischio internazionale: quali approcci d'identificazione e di gestione?	» 223
4.1. Identificare il rischio Paese	» 224
4.2. Valutare il rischio Paese	» 225
5. Rischio, crisi e gestione della crisi	» 229
5.1. Dal rischio alla crisi	» 229
5.2. Rischio e gestione della qualità	» 231
5.3. La gestione di una crisi	» 232
Conclusione	» 234
Attività	» 234

9. La conoscenza e l'analisi della combinazione aziendale	pag. 236
1. Nozione di sistema: il sistema di gestione e il sistema dell'informazione aziendale	» 237
1.1. Il concetto di "sistema"	» 237
1.2. La tipologia dei sistemi	» 238
1.3. Il sistema azienda	» 239
2. Il sistema contabile	» 240
2.1. L'informazione interna: l'informazione contabile dell'azienda	» 241
2.2. Le fonti esterne di informazione in materia di gestione	» 255
3. La valutazione e l'analisi dei costi di gestione	» 258
3.1. I principi generali	» 259
3.2. Le tecniche di calcolo del costo di produzione	» 263
4. La misurazione delle performance, gli indicatori e i volumi di attività	» 271
4.1. Performance di gestione	» 271
4.2. Soglie di performance e livelli di attività: soglie di redditività	» 273
Conclusione	» 277
Attività	» 278

Parte terza
Le politiche, le strategie e gli attori

10. Spazi e politiche turistiche	» 283
1. Le differenti politiche di conservazione	» 283
1.1. Proteggere e conservare l'ambiente naturale	» 284
1.2. Proteggere e conservare il patrimonio storico e culturale	» 292
2. Le politiche di pianificazione	» 295
2.1. Dalla stazione tradizionale alla stazione integrata	» 295
2.2. Le politiche sistemiche di pianificazione nelle regioni	» 299
2.3. Le politiche dette "fuori suolo"	» 304

3. Le politiche qualitative e post-turistiche	pag. 306
3.1. La qualità: nuovo obiettivo turistico	» 307
3.2. Turismo e post-turismo	» 310
Conclusione	» 312
Attività	» 313
11. Pianificazione strategica e offerta turistica	» 314
1. I concetti di “politica” e di “strategia”	» 315
1.1. Politiche e strategie aziendali	» 315
1.2. Relazione tra politica e strategia	» 317
2. Strategie e scelte strategiche: tipologie, obiettivi, mezzi	» 318
2.1. Il quadro generale delle scelte strategiche	» 318
2.2. Tipologie di strategie	» 320
2.3. Il portafoglio di attività e di prodotti: quali scelte strategiche?	» 326
3. Esempio di una scelta manageriale: da una “politica di qualità” alle “strategie qualità”	» 335
3.1. Predisporre una politica di qualità	» 335
3.2. Le strategie “qualità”	» 339
Conclusione	» 343
Attività	» 344
12. Pricing e pianificazione strategica	» 348
1. Marketing strategico e marketing operativo	» 348
1.1. L’universo del marketing	» 349
1.2. Marketing operativo e marketing strategico: obiettivi e ambiti di applicazione	» 350
2. La politica di prezzo e le strategie tariffarie nel turismo: lo <i>yield management</i>	» 351
2.1. Il <i>pricing</i> dinamico nel turismo	» 351
2.2. Strategie di <i>pricing</i> e modalità di determinazione del prezzo nel turismo	» 354
3. Strategie tariffarie e relazionali	» 363
3.1. L’evoluzione della relazione cliente-fornitore	» 364
3.2. L’evoluzione della relazione tra fornitori	» 367

Conclusione	pag. 372
Attività	» 373
13. Turismo e sviluppo sostenibile	» 376
1. Necessità e limitazioni	» 376
1.1. Una recente presa di coscienza	» 377
1.2. Conflitti di interesse talvolta ineludibili	» 379
2. Ciclo di vita, teorie e realtà	» 386
2.1. Il ciclo di vita teorica e le aziende di turismo	» 387
2.2. L'ambiguità del ciclo di vita turistico delle destinazioni e dei siti culturali	» 390
3. Turismo durevole, principi e realtà	» 395
3.1. Principi fondamentali	» 395
3.2. Quali realtà?	» 397
4. Ingegneria di progettazione e <i>optimum</i> turistico	» 398
4.1. <i>Optimum</i> e obiettivo durevole	» 398
4.2. L' <i>optimum</i> , uno strumento strategico e pre-operativo	» 405
Conclusione	» 415
Attività	» 416
Conclusione	» 417
Glossario	» 419
Lista delle sigle e degli acronimi	» 425
Lecture consigliate	» 427

Introduzione all'edizione italiana

di Alessandro Capocchi

In Italia il turismo ha da sempre rivestito un ruolo determinante nello sviluppo economico, sociale e culturale del territorio anche se non sempre è stato messo al centro delle politiche pubbliche locali e nazionali.

L'Italia è un Paese che può vivere di turismo “per inerzia” grazie alle molteplici risorse paesaggistiche, storiche, artistiche, culturali che possiede su tutto il territorio. L'Italia ha beneficiato in questi anni di importanti flussi di turisti provenienti da tutto il mondo e ancora oggi detiene una gran parte del patrimonio culturale mondiale. Questo tratto, se da un lato rappresenta un sicuro punto di forza per il nostro Paese, dall'altro lato può essere la causa del non sviluppo di adeguati sistemi turistici in grado di contrastare la crescente concorrenza internazionale.

Il turismo oggi è un fenomeno globale e molto dinamico che spinge i Paesi a progettare nuove politiche di valorizzazione, di conservazione e di promozione delle risorse presenti sul proprio territorio: ai Paesi tradizionalmente ricchi di risorse a vocazione turistica si affiancano Paesi che hanno sviluppato al proprio interno un turismo “artificiale” (Dubai, Las Vegas) sul quale hanno costruito un sistema di offerta turistica particolarmente competitivo.

Il turista oggi accede con maggiore facilità all'informazione, può agevolmente spostarsi a livello globale e ha maturato una maggiore consapevolezza, che spesso lo spinge a pretendere prestazioni, servizi e standard qualitativi. Il turista oggi non si limita al mero spostamento, ma vuole ricercare prestazioni e servizi che siano all'altezza delle proprie aspettative.

La maggiore consapevolezza del turista impone la progettazione e lo sviluppo di sistemi turistici fortemente caratterizzati qualitativamente e fortemente segmentati o focalizzati su target di clientela ben definiti. La maggiore competitività penalizza i sistemi di offerta turistica standard, generali-

sti privi di una propria identità: identità che in molti casi deve passare per gli standard qualitativi dei singoli servizi che compongono a sistema il prodotto e/o l'offerta turistica. La massificazione e la standardizzazione del turismo hanno determinato le condizioni su cui poggia il turismo del futuro nelle molteplici forme che può assumere: il turismo del futuro sarà sempre più orientato alla ricerca di esperienza da parte del turista. La ricerca di esperienza spinge il turista a “mescolarsi” con il territorio, con le popolazioni locali, con le tradizioni fino a *vivere il turismo da non turista*.

In questa direzione un ulteriore punto di forza dell'Italia è rappresentato dalla varietà dei sistemi di offerta e dalla capacità del territorio – anche su scala locale – di offrire e di produrre tipologie di prodotti turistici tra loro anche molto differenti. Lo sviluppo del turismo in Italia può fare conto sulle tre “T”: territorio, tradizione e turismo. Questa ricchezza purtroppo non sempre è stata utilizzata in modo efficace e talvolta si rilevano sistemi di offerta turistica standardizzati e rivolti genericamente a qualsiasi tipologia di turismo e/o di turista.

Il turismo come fenomeno culturale, sociale ed economico in una prospettiva sempre più orientata alla dimensione globale deve essere considerato “l'espressione più potente e visibile della nuova economia dell'esperienza (...): una forma di produzione culturale emersa, ai margini della vita economica (...) per diventare rapidamente una delle più importanti industrie del mondo” (Rifkin, 2001).

Come fenomeno culturale il turismo è valorizzazione e scoperta delle ricchezze naturali e artistiche, delle tradizioni storiche ecc. Come fenomeno economico il turismo è incontro tra offerta e domanda, produzione di “prodotti/servizi” e “bene economico”, come dimostrano alcuni studi condotti dal World travel and tourism council (Wttc).

In Italia il turismo ha avuto negli ultimi anni una significativa crescita in gran parte spontanea, ossia legata alle naturali caratteristiche e ricchezze presenti sul territorio nazionale e non riconducibile a progetti o a iniziative espressamente indirizzate in questa direzione. La crescita del settore turismo assume maggior rilievo se comparata alla crisi che negli ultimi anni ha coinvolto altri importanti settori produttivi dell'economia italiana.

Alla crescita del settore turismo si deve rilevare come elemento di potenziale debolezza la mancanza di una “visione sistemica”, ossia l'incapacità sul territorio di promuovere in modo sinergico e integrato il settore turismo creando un'“offerta turistica” che sia in grado di competere a livello globale con l'offerta proveniente da altre aree del mondo.

Il turismo in Italia è strettamente legato al territorio e alle risorse su di esso presenti. Spetta dunque al territorio e a tutti gli attori su di esso esi-

stenti promuovere lo sviluppo del fenomeno turismo non in una prospettiva settoriale – troppo spesso limitata a una visione particolaristica di singole categorie di operatori – ma in una prospettiva sistemica.

Il sistema turismo, sia a livello nazionale, che a livello locale, deve garantire la produzione di nuovi “prodotti turistici” all’interno di un’offerta che sia espressione della valorizzazione del patrimonio culturale e paesaggistico presente sul territorio medesimo.

Il sistema turismo deve legare sul territorio attori privati e pubblici nel processo di produzione e di distribuzione del “prodotto turistico”. Il “prodotto turistico” è rappresentato dalla somma di attività e servizi prodotti ed erogati da più soggetti tra loro strettamente legati dall’“appartenenza territoriale”. Il “prodotto turistico” non coincide e non può essere confuso con il servizio o con l’attività prodotta ed erogata dal singolo attore, sia esso pubblico, che privato.

La spinta per la creazione del sistema turismo deve essere primaria prerogativa dei soggetti pubblici che esercitano sul territorio la propria sovranità e deve essere volta a sviluppare sul territorio sinergie, relazioni, integrazione e interazioni tra tutti gli attori interessati e potenzialmente coinvolti. A questo scopo appare strategico il supporto proveniente anche dalle università e dai centri di ricerca e di studio che, forti delle competenze in diversi settori disciplinari e dei legami con le Università e le accademie internazionali, possono contribuire a indirizzare i processi di formulazione delle politiche pubbliche.

“Fare turismo” nell’era della competizione globale non può significare soltanto produrre “prodotti turistici” attrattivi o produrre un’offerta turistica. “Fare turismo” significa anche creare le condizioni atte a favorire sul territorio lo sviluppo del sistema turismo. “Fare turismo” significa, pertanto, anche investire nelle infrastrutture e nei servizi. Tra i servizi riveste importanza strategica la ricerca e la formazione.

Con riferimento al tema della formazione si deve rilevare un ritardo da parte dell’Italia rispetto ad altri Paesi anche vicini quali la Spagna e la Francia a creare istituzioni idonee a realizzare percorsi di alta formazione che siano in grado di coprire tutta la filiera produttiva turistica. In Italia la formazione è stata lasciata per molti anni agli istituti di scuola superiore e solo da una decina di anni sono nati – e si sono moltiplicati senza una regia generale – alcuni corsi di laurea triennale, magistrale e master. Il problema oggi non è la mancanza di percorsi formativi, ma il modello seguito per la progettazione degli stessi.

In molti Paesi si sono costituite vere e proprie “università del turismo” all’interno delle quali si trovano le scuole superiori che erogano formazione

nei “mestieri del turismo”, corsi di laurea, master post laurea e dottorati di ricerca: si tratta di “luoghi” dove il turismo viene studiato e analizzato lungo tutta la filiera produttiva spesso con la creazione anche di laboratori con il coinvolgimento di soggetti privati che supportano l’inserimento degli studenti nel mondo del lavoro. In Italia, diversamente, manca un collegamento tra scuola e università, manca spesso un collegamento tra università e “mondo del lavoro” e a livello universitario si sono sviluppati numerosi percorsi presso università diverse, sotto la competenza di facoltà diverse creando un sistema all’interno del quale è difficile orientarsi ed è difficile effettuare qualsiasi comparazione/misurazione: si hanno corsi di laurea con la stessa denominazione, ma con percorsi molto differenti influenzati dal peso della facoltà all’interno della quale sono stati sviluppati.

In Italia un’esperienza che sta andando verso la direzione dell’“università del turismo” (non la sola) è rappresentata dai due corsi di laurea attivati presso la Fondazione Campus studi del Mediterraneo a Lucca in convenzione tra le Università di Pisa, di Pavia e della Svizzera italiana di Lugano.

L’auspicio è che anche in Italia si possa realizzare un modello formativo in ambito turistico che sia competitivo a livello internazionale, degno dell’immagine che l’Italia ha in tutto il mondo e che sia in grado di rispondere ai veri bisogni. Nel turismo si sta assistendo alla scomparsa di profili professionali: la loro scomparsa crea una perdita di patrimonio culturale e rischia di compromettere l’intero sistema turismo basato sulle tre “T” sopra richiamate.

Il presente volume è particolarmente innovativo nel panorama italiano principalmente per tre aspetti:

- affronta il tema turismo nella prospettiva di indagine economico-aziendale ponendo al centro il prodotto turistico, il fenomeno azienda e le relazioni che esso sviluppa sul territorio con il sistema ambiente. Gli autori affrontano in modo completo tematiche di natura economico-aziendale con particolare rilievo alla misurazione delle performance, alla strategia aziendale e alle problematiche organizzative;
- la prospettiva di analisi delle tematiche affrontate è sistemica e garantisce la tutela della multidisciplinarietà. L’approccio sistemico e multidisciplinare appare imprescindibile per un testo che intende sviluppare competenze manageriali per gli attori coinvolti nei processi produttivi turistici;
- copre l’intera filiera produttiva. L’approccio sistemico non si limita alla singola combinazione aziendale, ma si estende a tutta la filiera produttiva seguendo i processi di produzione e di erogazione dei prodotti turistici. Gli autori pongono al centro della trattazione il territorio.

I tre punti sopra evidenziati rendono il volume innovativo e rivolto a tutti coloro che operano all'interno del sistema turismo: attori privati, attori pubblici, ricercatori, studiosi e studenti.

Il presente volume intende riempire un vuoto presente in Italia per la mancanza di testi che con un approccio sistemico e multidisciplinare possano approfondire le principali tematiche relative al sistema turismo garantendo un'indagine economico-aziendale e fornendo i principali strumenti manageriali.

Quest'opera contribuisce allo sviluppo di una nuova logica nella progettazione e nella gestione dei sistemi turistici territoriali.

A conclusione del lavoro è mia intenzione ringraziare tutti coloro che mi hanno accompagnato in questi anni nello studio del fenomeno turismo e che mi hanno dato la possibilità di confrontarmi con importanti realtà nazionali e internazionali. Un ringraziamento particolare alla Fondazione Campus Studi del Mediterraneo che ha saputo anticipare i tempi con l'attivazione di esperienze di alta formazione e di ricerca innovative e multidisciplinari con un costante contatto con il mondo del lavoro e raggiungendo importantissimi risultati in termini di placement dei propri allievi. Un ringraziamento alle Università di Pisa, di Pavia e della Svizzera Italiana di Lugano che sono state coinvolte in queste esperienze. Un ringraziamento al prof. Massimo Saita e a tutti i colleghi della Facoltà di economia dell'Università degli Studi Milano Bicocca con i quali ho potuto approfondire tematiche ed esperienze utili alla mia crescita professionale.

Maggio 2009

Introduzione

La seconda edizione francese presenta tre novità in rapporto alla versione precedente:

- un'attualizzazione generale delle cifre che illustrano gli sviluppi proposti, in modo particolare a livello del primo capitolo che tratta la filiera "turismo";
- nuovi sviluppi sulla gestione delle crisi, l'ecoturismo, la "qualità di comunicazione", gli aspetti di "marketing esperienziale";
- la presentazione di nuovi temi, di casi e attività proposte alla riflessione del lettore.

Gli autori hanno voluto effettuare un importante aggiornamento dei dati, dei soggetti trattati e dei casi proposti al fine di seguire più da vicino l'evoluzione dell'attività turistica. Quest'ultima ha conosciuto in tutti questi anni molteplici evoluzioni della domanda in un contesto di cambiamenti tecnologici, economici e geopolitici.

Gli autori rimangono fedeli alla loro scelta iniziale di trasversalità disciplinare. In effetto il carico umano, economico e territoriale del turismo giustifica che gli attori interessati – professionisti, istituzioni, turisti e popolazioni dei territori d'accoglienza – si impegnino insieme sull'organizzazione del mercato, degli spazi, dei sistemi produttivi, delle reti e dei dintorni. Questa dimensione giustifica la costruzione trasversale, pluri e interdisciplinare dell'opera.

Il rapido sviluppo di tutte le attività legate al turismo ha condotto alla proliferazione di attività di formazione incentrate sul turismo. Queste ultime sono diverse sia nel loro oggetto che per livello di competenze: diplomi di istituti superiori alberghieri, di turismo, di arte culinaria; licenze profes-