

Simona Franzoni

**DESTINATION GOVERNANCE,
AZIENDE TURISTICHE
E SVILUPPO SOSTENIBILE**

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.

Simona Franzoni

**DESTINATION GOVERNANCE,
AZIENDE TURISTICHE
E SVILUPPO SOSTENIBILE**

FrancoAngeli

Copyright © 2013 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
della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.*

INDICE

Introduzione	pag. 7
1. Il sistema turistico	» 9
1.1. La dinamicità del settore turistico	» 9
1.2. L'evoluzione della domanda e la destinazione turistica	» 15
1.3. L'offerta e la tipicità delle aziende turistiche alberghiere	» 20
2. La sussidiarietà e lo sviluppo sostenibile	» 28
2.1. Gli attori del settore turistico	» 28
2.2. La sostenibilità del sistema turistico	» 34
2.3. I fattori critici di successo e il contributo delle aziende turistiche alla sostenibilità	» 37
3. La governance delle destinazioni e delle aziende turistiche	» 43
3.1. La governance nel network turistico: destination governance	» 43
3.2. Network structure e destination management organisation	» 47
3.3. Network tourism management e destination management	» 57
3.4. L'efficacia della governance delle aziende turistiche alberghiere	» 63
4. Le performance per lo sviluppo sostenibile	» 68
4.1. Network tourism performance	» 68
4.2. Le performance del sistema turistico locale	» 73
4.3. Le performance della destinazione	» 76
4.4. Le performance delle aziende turistiche alberghiere	» 80
Bibliografia	» 85

INTRODUZIONE

Il processo di globalizzazione, la rapida crescita economica dei Paesi del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina), l'incremento della domanda turistica conseguente all'aumento della propensione a viaggiare e della capacità di spesa, il cambiamento delle abitudini del turista in termini di concentrazione e durata dei periodi di soggiorno, nonché le motivazioni dominanti lo spostamento, hanno comportato un rapido mutamento di scenario del mercato turistico internazionale.

L'intera catena turistica richiede un efficace orientamento alla personalizzazione dei servizi, con attenzione alla loro qualità, alla creazione di valore sostenibile, mediante l'opportuna integrazione delle attese di una comunità locale e delle aziende che ne fanno parte. Ne discende lo sviluppo di destinazioni turistiche in aree geografiche caratterizzate da paesaggi e tradizioni culturali, artistiche e sociali dove gli attori pubblici e le aziende turistiche collaborano per la valorizzazione e l'attrattività degli stessi territori.

Ne consegue, infine, che la destinazione non può che concretizzarsi in un network di attori impegnati nella co-progettazione e co-produzione di beni e servizi. Network formati non solo da imprese ma anche da attori pubblici e organizzazioni non profit, dove tali stakeholder si confrontano, dialogano e negoziano per favorire modalità di cooperazione atte allo sviluppo di progetti e politiche che rendano i territori attrattivi, competitivi e sostenibili.

Il sistema turistico locale necessita dunque di un nuovo paradigma di governance diretto a valorizzare la rete delle relazioni con i diversi attori rilevanti: un modello di governance capace di creare una visione condivisa di sviluppo, di influire sulle forze sociali di una comunità e di gestire il network. Con il termine destination governance, in genere, si individua il sistema attraverso cui le organizzazioni si relazionano tra loro e con i propri interlocutori al fine di attuare la gestione integrata dei servizi e delle attività per ottimizzare le performance dei territori, delle destinazioni e delle aziende coinvolte.

Pertanto, l'attività di governance si può concepire come un sistema di decisioni e azioni orientato a mantenere ed accrescere, nel tempo, la sostenibilità della destinazione, definendo gli indirizzi di sviluppo tra gli attori del sistema al fine di conseguire risultati superiori a quelli ottenibili agendo singolarmente e/o indipendentemente. La misurazione e valutazione delle performance mediante un set di indicatori, quale base di riferimento per monitorare e migliorare i risultati economici, socio-ambientali e competitivi sia di sistema che individuali.

La destination governance dovrebbe contribuire ad aumentare la capacità di conoscenza e di innovazione, agevolando la fattiva partecipazione delle aziende turistiche ad un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, orientata all'ambiente pur mantenendo l'obiettivo della competitività. Le aziende turistiche alberghiere si collocano nell'ambito di un sistema complesso di destination governance, di cui fanno parte, influenzando su decisioni, comportamenti e risultati di sostenibilità e dunque sull'effettiva realizzazione di una governance aziendale efficace, volta all'opportuna integrazione di sviluppo sostenibile, redditività e rischio.

Nell'ambito degli studi di tourism management, il volume intende approfondire la tematica sulla destination governance, considerato la rilevanza e l'attualità del tema e l'attuale esperienza della scrivente in un progetto di ricerca (2012-2014) "Socializing Tourism, integrated training course for social tourism" finanziato dall'Unione Europea nel luglio 2012.

In particolare, il presente studio prende le mosse dall'analisi delle caratteristiche dei sistemi turistici europei, della dinamicità della domanda e della complessità dell'offerta, della loro evoluzione nell'ambiente di riferimento. Successivamente, l'attenzione si focalizza sull'attuazione di un modello di governance capace di favorire una proficua interazione tra gli attori coinvolti individuando le fasi fondamentali che consentono ai diversi soggetti di creare le condizioni strutturali e culturali, e gli strumenti per sviluppare e accrescere la sostenibilità delle aziende, delle destinazioni turistiche e dei loro territori.

Il volume intende, infine, fornire spunti di riflessione ad operatori, pubblici e privati, e studiosi che si apprestano a considerare le modalità di miglioramento delle condizioni di efficacia del network turistico, anche a fronte delle pressanti istanze dell'ambiente sociale di riferimento.

La mia profonda gratitudine va alla Professoressa Daniela Salvioni, imprescindibile guida nella mia ricerca e costante punto di riferimento. A lei i miei più vivi ringraziamenti per il costruttivo confronto e i preziosi suggerimenti nell'opera di redazione della presente pubblicazione.

Simona Franzoni

1. IL SISTEMA TURISTICO

1.1. La dinamicità del settore turistico

Il settore turistico ha assunto un ruolo sempre più importante nell'economia mondiale. A livello internazionale, i governi sono consapevoli della rilevanza dei flussi turistici per lo sviluppo economico e il rilancio di altri campi dell'economia: infrastrutture, agroalimentare, commercio, ambiente, lavoro ecc.

Dall'ultimo rapporto OCSE "Tendenze e politiche del turismo 2012"¹, emerge che in media, nel 2010, nei Paesi membri dell'Organizzazione, il turismo contribuisce direttamente al 4,2% del PIL e al 5,4% dell'occupazione (4,4% e 5,7% per i membri dell'UE). In particolare, alcuni dei Paesi che accolgono il maggior numero di turisti, come la Francia e la Spagna, superano ampiamente una o entrambe i summenzionati indicatori generali.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT)², le previsioni³, per il periodo 2010-2030, indicano un tasso d'incremento degli arrivi internazionali del +3,3%, con 43 milioni di turisti che si aggiungono ogni anno con la previsione che a partire dal 2015 si prevede il superamento delle economie emergenti (Asia, America Latina, Europa Orientale, Medio

¹ OECD (2012), *Tourism Trends and Policies*, OECD Publishing, Paris.

² L'Organizzazione Mondiale del Turismo è un'agenzia specializzata delle Nazioni Unite, che riveste, su scala internazionale, un ruolo decisivo e centrale nel settore del turismo. Opera come forum globale per le politiche turistiche, nonché come laboratorio di esperienze nel settore. Essa comprende 160 Paesi e Territori membri e oltre 350 membri affiliati, che rappresentano le associazioni e le imprese di settore. Compito dell'Organizzazione è incentivare e sviluppare il turismo quale mezzo di promozione della pace e della comprensione internazionale, dello sviluppo economico e del commercio internazionale.

³ UNWTO (2011), *Tourism towards 2030. Global overview*, published by the World Tourism Organization, Madrid.

Oriente e Africa) su quelle tradizionali e, in generale, gli arrivi turistici aumenteranno fino a circa 1.8 miliardi nel 2030 rispetto ai 940 milioni di arrivi turistici internazionali registrati nel 2010⁴. Infatti, a crescere maggiormente saranno le destinazioni verso le economie emergenti (+4,4% annuo) di quelle a economie avanzate (+2,2% annuo). Per questo motivo la quota di mercato delle economie emergenti raggiungerà il 57% entro il 2030 contro il 30% del 1980 e il 47% del 2011.

Indubbiamente il mutamento di scenario del mercato turistico internazionale è riconducibile ad una serie di fattori quali: il processo di globalizzazione; la rapida crescita economica dei Paesi del BRIC (Brasile, Russia, India, Cina); l'incremento della domanda turistica conseguente all'aumento della propensione a viaggiare e della capacità di spesa, nonostante la crisi economico-finanziaria⁵; lo sviluppo di mezzi di trasporti low-cost; ecc.

Dal punto di vista della distribuzione percentuale delle destinazioni dei viaggi, si deve sottolineare che l'Europa resta la prima destinazione mondiale degli arrivi turistici internazionali, seguita dall'Asia e Pacifico e dall'America. Tuttavia, l'incremento degli arrivi dei Paesi emergenti comporterà nel 2030 un'ulteriore riduzione delle quote dell'Europa (dal 51% al 41%) e delle Americhe (dal 16% al 14%) e un aumento delle quote di mercato in Asia e Pacifico (dal 22% al 30%), Medio Oriente (dal 6% all'8%) e Africa (dal 5% al 7%).

Se si analizzano gli arrivi nei singoli Paesi (Tab. 1.1) si evince che i primi tre posti sono rappresentati da: Francia, USA e Cina. Per quanto riguarda l'Italia si rileva l'attuale quinto posto, rispetto alla prima posizione degli anni Settanta, con evidente perdita di competitività e di capacità di attrazione rispetto ad altri Paesi.

Per i cittadini comunitari, secondo quanto pubblicato da Eurobarometro⁶, anche per l'anno 2013, l'Italia con la Spagna e la Francia sono le principali mete di vacanza (vacanze superiori alle 4 notti consecutive fuori dal proprio Paese). In particolare, la Spagna accoglierà il 12% dei turisti europei, l'Italia l'8% e la Francia il 7%.

⁴ Secondo gli ultimi dati dell'Organizzazione Mondiale del Turismo nel 2012 i flussi internazionali hanno raggiunto il record storico superando la soglia del miliardo di arrivi (1.035 milioni), con un incremento del 4% rispetto all'anno precedente (39 milioni turisti in più). UNWTO (2013), *World Tourism Barometer*, World Tourism Organization, Madrid.

⁵ In Europa, nel complesso, gli arrivi di turisti internazionali sono diminuiti del 5,6% circa nel 2009, ma alcune regioni, soprattutto dell'Europa orientale o settentrionale, hanno registrato un calo fino all'8% (Barometro OMT del turismo mondiale, volume 8, gennaio 2010).

⁶ Eurobarometer Report (2013), *Attitudes of Europeans towards Tourism*, UE. Eurobarometro è il servizio della Commissione europea, istituito nel 1973, con la finalità di analizzare le tendenze dell'opinione pubblica in tutti gli Stati membri e nei Paesi candidati.

Il confronto degli arrivi di turisti nei primi 10 Paesi per capacità di attrazione (Tabella 1.1), tra il 2011 e il 2012 evidenzia la sola variazione negativa per il Regno Unito, mentre tutti gli altri Paesi registrano incrementi variabili da 13,4 a 0,3 punti percentuali. In tale contesto, l'Italia riporta una crescita di 0,5 punti percentuali, decisamente inferiore a quanto registrato in Paesi limitrofi quali Francia, Spagna, Germania e Turchia. In valore assoluto l'Italia si attesta su oltre 46.4 milioni di arrivi internazionali.

Tab. 1.1 – Arrivi turistici internazionali

Paesi	Milioni		Variazione (%)	
	2011	2012	2011/2010	2012/2011
Francia	81.6	83.0	5,0	1,8
Stati Uniti	62.7	67.0	4,9	6,8
Cina	57.6	57.7	3,4	0,3
Spagna	56.2	57.7	6,6	2,7
Italia	46.1	46.4	5,7	0,5
Turchia	34.7	35.7	10,5	3,0
Germania	28.4	30.4	5,5	7,3
Regno Unito	29.3	29.3	3,6	-0,1
Russia	22.7	25.7	11,9	13,4
Malesia	24.7	25.0	0,6	1,3

Fonte: UNWTO, *Tourism Highlights*, World Tourism Organization, Madrid, 2013, p. 6

Si osserva infine, dai dati OMT, che la variazione degli arrivi riscontrata nel 2012 rispetto all'anno precedente dei principali competitor dell'area mediterranea evidenzia: variazioni positive per Francia (+1,8%), Portogallo (+3,8%), Spagna (+2,7%), Croazia (+4,5%) e Turchia (+3%); variazioni negative per la sola Grecia (-5,5%).

La perdita di competitività dell'Italia rispetto ad altri Paesi pare dipendere da fattori quali: politica dei prezzi elevata; frequente mancanza di coerenza nel rapporto qualità-prezzo dei servizi turistici; difficoltà da parte del turista nel reperire le informazioni⁷; scarsa conoscenza in Italia delle lingue straniere; incapacità nel promuovere e vendere i territori⁸.

⁷ «Il nuovo turista non si limita a ricevere passivamente quanto gli operatori offrono, ma è alla ricerca continua di informazioni, di confronti, e di commenti per ridurre al minimo il

L'analisi delle statistiche predisposte dall'agenzia nazionale del turismo circa i Paesi stranieri di provenienza dei turisti giunti in Italia (Tabella 1.2), consente di evidenziare il seguente ordine: tedeschi, americani, francesi e inglesi⁹.

Tab. 1.2 – I principali mercati di provenienza – Turismo Inbound

Paese di origine	2011		Variazioni % 2010/2011		Quota % su totale 2011	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Germania	9.873.213	50.199.797	6,1	5,0	20,8	28,4
USA	4.466.672	11.515.881	5,5	6,6	9,4	6,5
Francia	3.689.634	11.432.007	7,0	7,6	7,8	6,5
Regno Unito	2.746.752	10.795.101	2,6	4,4	5,8	6,1
Austria	2.115.524	8.670.900	5,2	5,4	4,5	4,9
Svizzera	1.994.976	8.145.329	10,2	8,2	4,2	4,6
Paesi Bassi	1.933.447	11.043.799	4,5	3,5	4,1	6,3
Spagna	1.929.832	5.264.488	3,3	4,0	4,1	3,0
Russia	1.474.137	5.318.880	29,3	26,4	3,1	3,0
Giappone	1.410.677	2.665.424	3,5	2,8	3,0	1,5
Cina	1.342.518	2.089.115	39,0	33,6	2,8	1,2
Belgio	1.079.541	4.614.934	6,6	4,3	2,3	2,6

Fonte: ENIT, *Il turismo straniero in Italia*, 2012, www.enit.it/it/studi-ricerche.html

gap informativo su mete, prezzi, e qualità del servizio». M.A. Corigliano, R. Baggio (2011), *Internet & Turismo 2.0*, Egea, Milano, p. 238.

⁸ «Il sistema turistico imprenditoriale italiano è molto debole nella commercializzazione e nel marketing. Siamo un paese nel quale il turismo arriva in modo naturale e a tutt'oggi, seppur con flussi quantitativamente minori, i turisti continuano ad arrivare. Questo fenomeno, che è stato la nostra fortuna per decenni, oggi costituisce un peso che ci portiamo dietro e ci rallenta. Il nostro sistema non è abituato ad andare a cercare il cliente, non ha sviluppato politiche commerciali e azioni sinergiche, né tantomeno ha creato sistemi di commercializzazione. Le politiche di pricing dei nostri alberghi, per esempio, sono obsolete di fronte alle richieste del mercato e soprattutto rispetto al comportamento dei nostri concorrenti. L'introduzione delle offerte turistiche nei canali di distribuzione internazionale, nelle online travel agency e nelle bed banks è limitata. Il nostro ritardo in questo settore è cospicuo, inoltre cresce il divario tra l'evoluzione del mercato, le strategie dei nostri concorrenti da una parte e l'Italia dall'altra». U. Martini, J. Ejarque (2008), *Le nuove strategie di destination marketing*, FrancoAngeli, Milano, p. 38.

⁹ «I fattori influenti sulle scelte circa la destinazione turistica sono numerosi, tra cui il cosiddetto "passaparola" (37%) e precedenti esperienze personali (30%). Internet influenza quasi 1 turista su 4, facendo leva soprattutto su coloro che soggiornano in città (influenza il 27% di questi turisti) e le località del turismo verde (27%). I consigli delle agenzie di viaggio paiono influenzare soprattutto le scelte dei turisti che soggiornano in città (8%) e in montagna (9%)». Unioncamere (2013), *Imprese Turismo*, p. 25.

Con riguardo, invece, alle regioni italiane cui il turismo è rivolto, si osserva che i maggior arrivi e presenze attengono nell'ordine: Veneto, Lazio, Lombardia, Toscana, Trentino ed Emilia-Romagna (Tabella 1.3). Infine, i flussi turistici per tipologia di località visitata (Tabella 1.4) rimarcano una predilezione per le "città di interesse storico e artistico", con elevati arrivi e presenze e una permanenza media di poco più di due giorni.

L'ENIT (Agenzia Nazionale del Turismo) prevede per il 2013 (Rapporto "Estate 2013"): un aumento del numero dei viaggi short break grazie soprattutto ai voli low cost; il crescente bisogno del turista di "fare più vacanze anche se brevi" nell'arco dell'anno; il rafforzamento del ruolo di attrattore culturale delle grandi città d'arte quali Roma, Venezia, Firenze, Milano; la valorizzazione degli highlight come Costa Amalfitana, Cinque Terre, Lago di Garda.

Tab. 1.3 – Gli arrivi degli stranieri nelle regioni italiane – Turismo inbound

Regione	Arrivi 2011	Presenze 2011	Permanenza media 2011
Veneto	10.011.659	39.336.415	3,9
Lazio	6.664.244	20.516.459	3,1
Lombardia	6.593.490	18.485.396	2,8
Toscana	6.366.942	22.116.918	3,5
Trentino-Alto Adige	4.929.798	24.481.640	5,0
Emilia-Romagna	2.320.307	9.581.936	4,1
Campania	1.886.983	8.242.638	4,4
Sicilia	1.681.287	5.904.028	3,5
Liguria	1.456.314	4.650.342	3,2
Piemonte	1.315.491	4.420.000	3,4
Friuli-Venezia Giulia	982.058	4.238.146	4,3
Sardegna	885.492	4.469.248	5,0
Umbria	622.862	2.060.668	3,3
Puglia	540.483	2.177.371	4,0
Marche	370.008	1.831.101	4,9
Valle d'Aosta	328.825	1.102.246	3,4
Calabria	235.490	1.639.946	7,0
Abruzzo	195.335	1.009.512	5,2
Basilicata	58.049	154.307	2,7
Molise	15.692	55.745	3,6

Fonte: ENIT, Il turismo straniero in Italia, 2012, www.enit.it/it/studi-ricerche.html

Tab. 1.4 – I flussi stranieri per tipologia di località visitata – Turismo inbound

Località di interesse turistico	2010			2011			Variazione 2010/2011	
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze
Città di interesse storico e artistico	20.043.563	55.784.369	2,8	21.676.340	59.570.413	2,7	8,1	6,8
Località marine	7.205.605	38.661.563	5,4	7.794.036	41.237.684	5,3	8,2	6,7
Località lacuali	3.997.129	20.381.457	5,1	4.308.371	21.611.983	5,0	7,8	6,0
Località montane	3.776.047	18.832.101	5,0	3.976.581	19.496.863	4,9	5,3	3,5
Località collinari e di interesse vario	1.802.099	8.283.346	4,6	1.939.710	8.888.548	4,6	7,6	7,3
Località termali	1.356.203	5.117.478	3,8	1.482.355	5.448.889	3,7	9,3	6,5
Altre località	5.613.692	18.142.184	3,2	6.283.416	20.219.682	3,2	11,9	11,5

Fonte: ENIT, *Il turismo straniero in Italia*, 2012, www.enit.it/it/studi-ricerche.html

In generale, il turismo rappresenta la terza maggiore attività socio-economica dell'Unione Europea, dopo i settori del commercio e distribuzione e delle costruzioni edili. L'industria turistica europea genera più del 5% del PIL dell'UE e genera il 5,2% dell'occupazione totale. Se si considerano anche i settore attinenti, il PIL rappresenta il 10% e l'occupazione raggiunge circa il 12%.

Con l'entrata in vigore del trattato di Lisbona nel 2009¹⁰ è stata riconosciuta l'importanza del turismo e la competenza dell'Unione europea nel sostenere, coordinare e completare l'azione degli Stati membri in questo settore. La politica dell'Unione Europea si propone di promuovere il turismo, affinché l'Europa rimanga la prima destinazione turistica a livello mondiale, nonché di massimizzarne il contributo alla crescita e all'occupazione valorizzando la ricchezza e la diversità dei suoi territori. A tal fine è necessario che tutti gli operatori del settore possano unire i loro

¹⁰ L'articolo 195 del Trattato di Lisbona (Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale dell'UE 30.3.2010, Titolo XXII – Turismo) stabilisce al comma 1: L'Unione completa l'azione degli Stati membri nel settore del turismo, in particolare promuovendo la competitività delle imprese dell'Unione in tale settore. A tal fine l'azione dell'Unione è intesa a:

- incoraggiare la creazione di un ambiente propizio allo sviluppo delle imprese in detto settore;
- favorire la cooperazione tra Stati membri, in particolare attraverso lo scambio delle buone pratiche.

sforzi e lavorare in un quadro politico consolidato che tenga conto delle nuove priorità dell'UE delineate nella sua strategia "Europa 2020".

Secondo la comunicazione della Commissione (COM(2010)352)¹¹ «il turismo è un'attività economica di rilievo, con un impatto assai positivo sulla crescita economica e l'occupazione in Europa. È inoltre un elemento sempre più importante della vita dei cittadini europei, dato l'incremento della propensione a viaggiare, per motivi sia privati che professionali».

L'importanza del turismo a livello di sistema economico, il relativo coinvolgimento di patrimonio culturale e naturale e le caratteristiche delle aziende turistico-ricettive, ne rimarcano il ruolo per una crescita sostenibile.

Il turismo illustra in modo esemplare la necessità di conciliare responsabilità economica e socio-ambientale, in un processo diretto al sempre migliore soddisfacimento delle attese degli stakeholder che vede congiuntamente coinvolti gli enti pubblici territoriali e le diverse aziende, pubbliche e private, operanti nel settore.

1.2. L'evoluzione della domanda e la destinazione turistica

Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo, *turista* è chiunque viaggi verso territori diversi da quello in cui ha la propria dimora abituale, per un periodo di almeno una notte ma non superiore a un anno e le cui motivazioni, di lavoro o di svago, siano diverse dall'esercizio di un'attività remunerata nel luogo dove si reca¹².

Le attese – in termini di attenzione al tempo, agli spostamenti necessari, alle attività da svolgere – riportano profonde difformità tra chi si reca in una località per ragioni di lavoro (turismo business¹³) e chi invece persegue

¹¹ COM(2010)352. Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo ed al Comitato delle regioni. *L'Europa, prima destinazione turistica mondiale – un nuovo quadro politico per il turismo europeo*.

¹² L'OMT definisce il *turismo* come «the activities of person travelling and staying in place outside their usual environment for not more than one consecutive year for leisure, business, and other purposes». UNWTO (1994), *Global tourism forecasts to the year 2000 and beyond – The world*, World Tourism Organization, Madrid, p. 4.

¹³ «La grande potenzialità dei sistemi telematici può, in futuro, causare una contrazione dei volumi turistici del segmento business; il riferimento è alla possibilità di dialogare "dal vivo" senza la necessità della presenza fisica di un determinato nucleo di persone in determinato luogo. Si pensi a videoconferenze e riunioni "a distanza" che inevitabilmente ridurranno le necessità di trasferimenti fisici da una località ad un'altra». M. Confalonieri (2011), *Economia, strategia e management delle aziende di produzione turistica*, Giappichelli, Torino, p. 36.

finalità prioritarie di svago (turismo leisure: balneare, montano, culturale, termale, religioso, vacanze-studio ecc.).

L'osservazione dei comportamenti della domanda evidenzia come cambiano le abitudini in termini di concentrazione e durata dei periodi di soggiorno: non più un turismo di lunga durata concentrato in specifici periodi dell'anno, ma vacanze suddivise nel corso dell'anno contenute in una settimana o in weekend lunghi. Anche l'obiettivo del viaggio tende a modificarsi, in particolare il ruolo del turista non è più passivo (vado in un determinato luogo), bensì attivo (vado a fare qualcosa in quel determinato luogo).

Negli ultimi anni, dunque, i flussi turistici rilevano mutamenti sia in termini di caratteristiche di composizione dei diversi attori che formano la domanda, in particolare, con l'aumento dei turisti in età avanzata, sia con riferimento alla motivazione dominante lo spostamento e alle modalità attuative del viaggio¹⁴.

I sopra citati fenomeni si correlano frequentemente alla ricerca da parte dei turisti, di esperienze coinvolgenti e uniche, nonché all'emergere di nuove tipologie di attività turistiche (turismo enogastronomico, turismo creativo, turismo del benessere, turismo d'avventura, turismo ecologico ecc.) che presentano alcuni elementi comuni tra cui l'esigenza di personalizzazione e servizi di alta qualità.

I fattori determinanti il sostanziale cambiamento nel profilo del turista¹⁵ e la fluttuazione della domanda¹⁶ sono di ordine:

- demografico, principalmente associabili a età, numerosità e composizione della famiglia;

¹⁴ «Con la rapida diffusione delle abitudini turistiche e con il conseguente aumento del bagaglio di conoscenze e “competenze” dei turisti, infatti, è cresciuta anche la rilevanza delle motivazioni intrinseche al viaggio, quale desiderio di scoperta, di autorealizzazione e di socializzazione, rispetto ai tradizionali fattori di relax e svago». M.A. Corigliano, R. Baggio (2011), *Internet & Turismo 2.0*, Egea, Milano, p. 11. Si veda anche S. Nordin (2005), *Tourism of Tomorrow: travel trends and forecasts of change*, European Tourism Research Institute, Egea, Milano.

¹⁵ «Lo scambio di flussi fra una regione generatrice e una regione di destinazione dipende da numerosi fattori, che possono essere distinti in fattori *push*, legati agli stimoli alla domanda turistica esistenti all'interno delle regioni generatrici, e fattori *pull*, legati invece alle attrazioni disponibili e alle azioni realizzate dalle regioni di destinazione». U. Martini (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino, p. 67. Si veda, inoltre, per approfondimenti, M. Confalonieri (2011), *Economia, strategia e management delle aziende di produzione turistica*, Giappichelli, Torino; E. Laws (1995), *Tourist Destination Management*, Routledge, London; I. Kelly, T. Nankervis (2001), *Visitor Destination*, John Wiley & Sons, Australia, Milton; D. Weaver, L. Lawton (2002), *Tourism Management*, John Wiley & Sons, Australia, Milton.

¹⁶ R. Sainaghi (2012), *Il business plan delle aziende turistiche. Analisi del sistema competitivo*, Egea, Milano, p. 158.

- economico, tra cui gli effetti di situazioni di crisi economico-finanziaria e/o di tasso di crescita sul potere di acquisto dei consumatori/turisti; il reddito disponibile, la propensione alla spesa;
- sociale, quali i calendari ferie di scuole, pubbliche amministrazioni, imprese di grandi dimensioni, le tendenze sociali o mode o tradizioni, i calendari sportivi (alcune pratiche sportive possono essere svolte in determinati periodi dell'anno), lo stile di vita del consumatore e la richiesta di qualità della vita (minor traffico, inquinamento, stress ecc.);
- politico, connessi a fenomeni quali l'instabilità, gli atti terroristici, le guerre civili, gli scioperi, eventuali manifestazioni con atti di delinquenza;
- naturale, tra cui le condizioni climatiche, le caratteristiche geomorfologiche (i terremoti; eruzioni vulcaniche – si pensi il recente episodio del vulcano Eyjafjöll e le conseguenti interruzioni del traffico aereo) ecc.;
- storico-culturale, ad esempio i fenomeni migratori che hanno dato origine a un turismo di visita a amici e parenti, la similitudine delle culture locali;
- reputazionali, tra cui si segnalano l'immagine turistica positiva e le mode, l'attrattiva che spinge il visitatore a scegliere un luogo, l'accessibilità (raggiungibilità, limitazioni burocratiche-amministrative, convenienza economica rapporto qualità/prezzo), la disponibilità di informazioni e l'accoglienza;
- psicologici, ad esempio le preferenze, i gusti, le abitudini.

I summenzionati fattori orientano nella strutturazione delle destinazioni e delle specifiche componenti (risorse, servizi, persone), nonché nella definizione delle caratteristiche strutturali e di servizio della singola impresa turistica e dell'intera catena di servizi e degli ulteriori elementi a supporto della fruizione degli stessi.

Secondo l'Organizzazione Mondiale del Turismo «una destinazione o meta turistica locale è uno spazio fisico in cui il visitatore trascorre almeno una notte. Essa comprende i prodotti turistici, quali ad esempio servizi, attrazioni e risorse turistiche nel raggio di un'escursione di una giornata. Ha confini fisici ed amministrativi che definiscono la sua gestione e immagini e percezioni che definiscono la sua competitività sul mercato. Le destinazioni locali comprendono vari soggetti, spesso anche una comunità, e possono fare rete o sistema per formare destinazioni più ampie»¹⁷.

¹⁷ UNWTO (2004), *Indicators of sustainable development for tourism destination*, World

Il termine *destination* è stato introdotto negli studi sul turismo¹⁸ per indicare l'insieme delle attrattive e il luogo fisico che le racchiude. Si tratta di un concetto non privo di ambiguità, poiché si presta ad indicare sia uno specifico territorio (ad esempio un comune), sia un'area molto più ampia, come un aggregato di comuni, una provincia, una regione, uno Stato o addirittura un continente¹⁹.

La destinazione si declina in funzione dei bisogni del turista o gruppo di turisti e assume diversi confini in funzione delle motivazioni a monte della fruizione dei servizi turistici.

In letteratura sussistono differenti approcci di analisi. Alcuni autori²⁰ considerano la destinazione un insieme di elementi (fattori di attrattiva, na-

Tourism Organization, Madrid, p. 8. Secondo la Direzione generale "Imprese e Industria" dell'Unione Europea, una destinazione può essere definita come:

«a geographic area that is currently or potentially attractive to visitors/tourists;

a place or area which is recognized and can easily be defined as a visitor destination and has a range of facilities and products in place for tourism purposes;

a place or area which is promoted as a destination;

a place or area where it is possible to measure the supply of and demand for tourism services i.e. the visitor economy;

a place or area where the visitor management process usually includes a range of public and private sector stakeholders together with the host community».

European Union (2013), *European Tourism Indicator System – Toolkit For Sustainable Destinations*, p. 10.

¹⁸ Si rinvia per approfondimenti a: N. Leiper (1990), "Tourist attraction systems", *Annals of Tourism Research*, Vol. 17, n. 3, pp. 367-384; U. Martini (2002), "Il Destination Management nel turismo alpino. Un quadro di riferimento concettuale e l'analisi di un caso", *Economia e diritto del terziario*, Vol. 14, n. 1, pp. 273-292; M. Tamma (2001), "Prodotti e sistemi turistici", in M. Rispoli, *Prodotti turistici evoluti. Casi ed esperienze in Italia*, Giappichelli, Torino; A. Mathieson, G. Wall (1992), *Tourism: economic, physical and social impacts*, Longman Scientific & Technical, New York; D. Pearce (1997), "Tourism and the Autonomous Communities in Spain", *Annals of Tourism Research*, Vol. 24, n. 1, pp. 156-177; T. Bieger (2000), "Destination management e finanziamenti", in H. Pechlaner, K. Weiermaier, *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano; W. Ziltener (1999), "La creazione di destinazioni in Svizzera", in R. Mussner, H. Pechlaner, A. Schoenhuber, *Management della destinazione*, Verlag Ruegger, Zurigo; P. Kotler, D. Haider, I. Rein (1993), *Marketing Places*, Free Press, New York; M. Kozak (2002), "Destination benchmarking", *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, n. 2, pp. 497-520; B. Kerr, G. Barrong, R.C. Wood (2001), "Politics, policy and regional tourism administration: a case examination of Scottish area tourist board funding", *Tourism management*, Vol. 22, n. 6, pp. 649-657.

¹⁹ Per approfondimenti si rinvia a: T. Bieger (1997), *Management von Destinationen and Tourismusorganisationen*, Oldenburg, Wien; M. Franch (2002), *Il destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

²⁰ Si rinvia per approfondimenti a D. Pearce (1989), *Tourist Development*, Wiley, New York; N. Leiper (1995), *Tourism Management*, Routledge, London; U. Martini (2005), *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappi-

turali e artificiali, tangibili e intangibili, prodotti e servizi ecc.) in grado di allettare il turista e condurlo in un determinato luogo, quindi enfatizzano la prospettiva della domanda.

Una località può essere considerata destinazione soltanto quando si misura con il mercato e interagisce nei meccanismi di domanda e offerta, cioè quando diviene una meta presa in considerazione dai turisti perché rispondente a elementi economici coerenti con le specifiche motivazioni di viaggio. Pertanto, le destinazioni, definite dalla domanda, sono suscettibili di variabilità nel tempo e nello spazio. È il turista stesso a decretarne il successo o l'insuccesso, svolgendo un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico, scegliendo e combinando – in ragione dei suoi gusti e bisogni – le prestazioni e i servizi potenzialmente disponibili in una determinata destinazione.

Indubbiamente, la destinazione per essere tale, necessita di un'adeguata comunicazione, dello sviluppo di un'efficace capacità di richiamo al fine di renderne note le peculiarità e accrescerne notorietà e immagine.

Altri autori²¹ prediligono il punto di vista dell'offerta ponendo in evidenza il complesso dei servizi proposto da uno specifico territorio²², identi-

chelli, Torino; H. Pechlaner, K. Weiermair (2000), *Destination management. Fondamenti in marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring Editore, Milano.

²¹ Rispoli e Tamma definiscono un Sistema Locale di Offerta Turistica (SLOT) come «un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali». Ciò che differenzia la “località” e lo “SLOT” è la diversità esistente tra “luogo” e “prodotto” dove la località è un luogo ma non necessariamente un prodotto. Si rinvia per approfondimenti a: M. Rispoli, M. Tamma (1995), *Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.

²² Tamma sostiene che la definizione di destinazione deve basarsi «in modo esplicito sulle categorie di prodotto e di sistema di offerta e considera lo spazio una sorta di variabile dipendente, nel senso che se si segue un approccio di management in senso proprio, esso acquista significato entro una visione frutto di un'analisi strategica e di un'ipotesi di gestione». Secondo l'autore «tre sono gli elementi che, in vario modo, sembrano sempre richiamati nel momento in cui si definisce una destinazione: a) uno spazio geografico; b) il riferimento a una offerta (un prodotto) e a un mercato (dei segmenti); c) l'aggregato di risorse, strutture, attività, attori, che eroga l'offerta. La destinazione, così emerge dai diversi contributi, appare essere, allo stesso tempo, tutte queste cose ma nessuna di questo in modo specifico». M. Tamma (2002), “Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta”, in M. Franch (a cura di), *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino, p. 17. Brunetti, in proposito, afferma che «per discutere di turismo da un punto di vista manageriale, orientato cioè alla gestione concreta dell'offerta, le categorie logiche che occorrono sono tre: il prodotto, il produttore e un sistema di offerta, purché quest'ultimo venga inteso nel senso più generico di insieme di più elementi tra loro in relazione e non in quello più tecnico e restrittivo che prevede una finalizzazione unitaria e in grado di coesione maggiore a quello che normalmente si riscontra nell'ambito turistico». F. Brunetti (2002), “Il Destination management: aspetti problematici, significato e percorsi alla