

**Simone Splendiani**

**DESTINATION  
MANAGEMENT  
E PIANIFICAZIONE  
TURISTICA TERRITORIALE**

**Casi e esperienze  
in Italia**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





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

**Simone Splendiani**

**DESTINATION  
MANAGEMENT  
E PIANIFICAZIONE  
TURISTICA TERRITORIALE**

**Casi e esperienze  
in Italia**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2017 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](http://www.francoangeli.it).*

# INDICE

<b>Prefazione</b> , di <i>Tonino Pencarelli</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	15
<b>1. Il governo delle destinazioni turistiche: profili concettuali, approcci e modelli di analisi</b>	»	19
1.1. Il turismo: un fenomeno “senza confini”	»	19
1.2. Il concetto di destinazione turistica in letteratura	»	22
1.2.1. La destinazione come sistema	»	28
1.3. Obiettivi e ambito di applicazione del Destination Management	»	38
<b>2. Fasi e contenuti della pianificazione turistica</b>	»	43
2.1. La pianificazione turistica nella prospettiva del Destination Management	»	43
2.2. L’analisi strategica	»	46
2.3. Le scelte organizzative	»	49
2.4. La formulazione degli obiettivi	»	54
2.5. La formulazione della strategia	»	55
2.5.1. Le politiche di comunicazione e branding delle destinazioni	»	58
2.6. Il sistema informativo e il controllo strategico	»	62
<b>3. La pianificazione turistica in Italia: assetto legislativo, piano strategico del turismo 2017-2022 e piano dell’Enit 2016-2018</b>	»	65
3.1. Introduzione	»	65
3.2. Cenni sul quadro legislativo vigente	»	65

3.2.1. La Legge Quadro n. 217/1983	pag.	67
3.2.2. La Legge Quadro n. 135/2001	»	68
3.2.3. Il Codice del Turismo del 2011	»	72
3.3. Piano Strategico del Turismo 2017-2022	»	73
3.2.1. I contenuti del PST: l'analisi strategica	»	74
3.2.2. I contenuti del PST: la visione e gli obiettivi	»	74
3.4. Il piano triennale 2016-2018 dell'Enit – Agenzia Nazionale del Turismo	»	79
3.4.1. Obiettivi e funzione dell'Enit	»	79
3.4.2. I contenuti del piano triennale: l'analisi strategica	»	80
3.4.3. I contenuti del piano triennale: le linee guida	»	82
3.4.4. I contenuti del piano triennale: territori e motivazioni, la definizione dei cluster	»	83
3.4.5. I contenuti del piano triennale: le risorse finanziarie	»	86
<b>4. La pianificazione turistica regionale: il caso delle Marche</b>	»	87
4.1. Introduzione	»	87
4.2. L'analisi strategica nel piano triennale	»	89
4.3. Le scelte organizzative contenute nel piano triennale	»	94
4.4. Gli obiettivi e le strategie del piano triennale	»	96
4.4.1. Promozione del brand Marche e politiche di comunicazione	»	96
4.4.2. Promo-commercializzazione, co-marketing e piano dei cluster	»	97
4.4.3. Accoglienza turistica, qualificazione strutture ricettive e formazione agli operatori	»	99
4.4.4. Innovazione, digitalizzazione e web marketing	»	100
4.5. Il sistema informativo e il controllo strategico	»	100
4.6. La gestione dell'emergenza sisma	»	101
<b>5. La pianificazione turistica nei piccoli comuni: il caso di Ficulle</b>	»	103
5.1. Introduzione	»	103
5.2. L'analisi strategica	»	103
5.2.1. L'analisi dei principali dati turistici 2015	»	104
5.2.2. L'analisi dell'offerta turistica di Ficulle	»	108
5.2.3. L'analisi forze/debolezze – minacce/opportunità	»	112
5.3. Gli obiettivi e le strategie	»	113
5.3.1. Il progetto “Rocca”	»	113
5.3.2. Il progetto “Ficulle Card”	»	114
5.3.3. Il progetto “Ficulle Experience”	»	115



5.3.4. Il progetto “Ricettività”	pag.	116
5.3.5. Il progetto “Formazione e Team building”	»	117
5.3.6. Il progetto “Sostenibilità e certificazioni”	»	118
5.3.7. Il progetto “Promozione”	»	118
5.4. L’organizzazione e il controllo risultati	»	119
<b>Considerazioni conclusive</b>	»	121
I principali risultati dello studio	»	121
Implicazioni manageriali e prospettive di ricerca	»	129
<b>Bibliografia</b>	»	133



# PREFAZIONE

di *Tonino Pencarelli*

Nel corso degli anni la letteratura italiana e internazionale in tema di destination management è stata abbondante e ricca di importanti riflessioni teoriche. Queste hanno contribuito a fornire molteplici chiavi di lettura per la qualificazione e l'analisi del concetto di destinazione turistica, oltre che per indicare modelli di governo sostenibili in grado di accrescerne la competitività, creando valore per i territori.

Nonostante la significativa abbondanza e qualità dei contributi, in letteratura non si scorgono tuttavia studi sistematici volti a entrare nel merito delle concrete modalità di governo delle destinazioni turistiche assumendo una prospettiva manageriale, cara all'economista d'impresa ma soprattutto indispensabile per i soggetti che, a vari livelli, si occupano di formulare i piani strategici e predisporre misure e politiche operative per la loro attuazione.

Soprattutto in Italia si avverte nelle organizzazioni private e pubbliche un divario enorme tra le attività di formulazione delle idee, di individuazione di piani e programmi e di loro attuazione concreta. Questo si riscontra specialmente nel turismo, un comparto di enorme valore economico e sociale, ma un comparto atipico, un "non settore" per la sua composizione di soggetti spesso radicalmente diversi tra loro per tecnologie e processi produttivi adottati, oltre che per tipologia di bisogni soddisfatti. Soggetti uniti tuttavia dalla loro vocazione a soddisfare le esigenze dei viaggiatori e dei turisti prima, durante e dopo un viaggio verso una destinazione turistica.

Destinazione che è un luogo attrezzato e organizzato per consentire ai turisti di fruire di esperienze collegate al consumo delle differenti offerte proposte dagli attori della destinazione ai clienti. Destinazioni che dunque sono altro rispetto ai prodotti turistici, seppure ne condizionano le modalità di produzione e consumo. Destinazioni che, per essere sostenibili e competitive nel tempo, vanno governate mediante strumenti manageriali, a partire da quelli pianificatori e del marketing.

Non può infatti sfuggire che, se il territorio rappresenta una piattaforma ove gli agenti economici e culturali e le stesse comunità residenti operano per allestire offerte di beni, servizi, esperienze e trasformazioni à la Pine e Gilmore (1999), non sempre esso può garantire elevate performance lasciando tutto allo spontaneismo e alla libera iniziativa imprenditoriale ed individuale.

Innanzitutto perché molte attività potrebbero non tenere conto delle esigenze di protezione e salvaguardia delle risorse ambientali, storiche e culturali, subordinandole all'agire individuale e a finalità esclusivamente privatistiche, non sempre benefiche per la comunità e per la creazione di valore durevole.

In secondo luogo la frammentazione e l'atipicità del settore turistico rende l'agire dei singoli attori spesso incoerente e foriero di comportamenti opportunistici che non giova alla qualità complessiva dell'offerta ed alla soddisfazione dei turisti.

In terzo luogo, poiché gran parte degli attori economici che operano nel turismo italiano possiedono profili dimensionali ed organizzativi tipici della minore dimensione (scarsità di risorse finanziarie, umane e tecnologiche e deboli competenze manageriali), anche le destinazioni turistiche ove essi agiscono risentono sfavorevolmente della debolezza degli attori, non riuscendo a mettere in campo strategie e risorse adeguate per garantire la competitività durevole e sostenibile dei territori in contesti geo-politici ed economici globalizzati.

Per questo, i soggetti di governo delle destinazioni turistiche sono chiamati a dotarsi di strumenti e risorse di programmazione volte a favorire processi di coordinamento e guida degli attori territoriali orientandoli verso finalità di creazione di valore individuale e collettivo.

La pianificazione turistica territoriale e il marketing sono certamente utensili manageriali preziosi per governare il sistema del valore connesso alle destinazioni turistiche, composte e animate da tanti e differenti agenti economici, sociali e culturali, orientandoli alle logiche di marketing.

Logiche oggi indispensabili se si è consapevoli che la competizione turistica avviene primariamente tra territori e poi tra imprese o loro aggregazioni e che pertanto vanno applicate, con gli opportuni adattamenti, alle destinazioni che rivaleggiano con altre destinazioni e che vogliono attirare non solo i turisti che capitano per caso, ma quelli che appartengono ai segmenti considerati più coerenti con le vocazioni territoriali in termini di posizionamento e di risorse.

Nelle aziende, e a maggior ragione nei territori, tuttavia, la pianificazione e il marketing vanno applicati con intelligenza e lungimiranza, tenendo conto delle specificità strutturali e funzionali dei contesti. A livello di destinazioni, ai fini del vantaggio competitivo, occorre porre estrema attenzione ad almeno

i seguenti aspetti: la flessibilità, la rapidità, la condivisione e la formalizzazione dei processi di formulazione ed attuazione strategica market driven. Si tratta di aspetti importanti, non sempre facilmente conciliabili, specie se il soggetto deputato al coordinamento o al governo delle azioni strategiche territoriali è di natura pubblica.

In relazione ai primi due aspetti (flessibilità e rapidità), va sottolineato come in contesti sempre più turbolenti i processi manageriali rigidi e assorbenti elevate risorse di tempo non hanno più cittadinanza: essi devono essere snelli, in grado di adeguarsi rapidamente e con efficacia alle mutevoli condizioni dell'ambiente economico, tecnologico, politico ed istituzionale oltre che alla variabilità quantitativa e qualitativa della domanda turistica. La flessibilità è dunque un imperativo strategico, al pari della velocità, dei processi decisionali degli organi di governo delle imprese e delle destinazioni turistiche ai fini del mantenimento di vantaggi competitivi sostenibili e duraturi.

Un ulteriore imperativo strategico è quello della condivisione: nelle destinazioni turistiche, popolate da molteplici agenti socio-economici, i soggetti deputati ai processi di pianificazione (Destination Management Organization, comunemente identificate con l'acronimo DMO) potrebbero essere tentati di scegliere approcci top down, in cui l'organo di governo decide per tutti, proprio al fine di velocizzare i processi. Ma questa impostazione rischia di non essere affatto efficace e sostenibile nel lungo termine, perché difficilmente le strategie territoriali calate dall'alto verrebbero comprese, accettate e interiorizzate dagli stakeholders, indebolendone le performance. Risultano in effetti più indicati approcci partecipativi alla pianificazione turistica territoriale, capaci di condividere idee e soluzioni strategiche con gli attori territoriali, di comporre le molteplici e differenti istanze e di orientare i comportamenti degli agenti verso logiche di marketing tese a attirare e soddisfare i turisti individuati come target prioritari.

Non può tuttavia sfuggire come gli approcci partecipati richiedano pazienza e spesso percorsi di condivisione non semplici da attuare in tempi rapidi, sicché essi si scontrano con le esigenze di velocità dei processi decisionali, sia in fase di programmazione iniziale che in quelle di cambiamento e adeguamento degli obiettivi e dei piani.

Inoltre, un ulteriore ostacolo alla rapidità delle decisioni e delle azioni strategiche è rappresentato dal fatto che la pianificazione turistica pubblica trova concreta attuazione solo mediante formalizzazione, il che significa traduzione dei piani in norme regolatrici degli ambiti di riferimento delle destinazioni stesse: nazionali, regionali e locali. Le necessità normative della pubblica amministrazione rendono il processo di pianificazione anche relativamente rigido e comunque non sufficientemente flessibile rispetto alle esigenze di cambiamento, come

nel caso dell'avvento di eventi straordinari e non prevedibili (catastrofi naturali, repentini mutamenti della domanda, fattori climatici avversi ecc.).

Va altresì messo in luce che nella realtà delle organizzazioni, le strategie non sempre sono il frutto di scelte deliberate e formalizzate, ma spesso derivano anche da situazioni emergenti, dovute alla casualità o al presentarsi di opportunità o minacce non previste o prevedibili in fase di formulazione iniziale dei piani, accadimenti che impongono la ridefinizione delle scelte e il cambio di percorso strategico. Nei contesti di pianificazione strategica delle destinazioni turistiche siffatti riorientamenti strategici sono più facilmente attuabili da DMO con governance a maggioranza privatistica (ad esempio nei club di prodotto, nelle reti di impresa), mentre trovano più difficoltà (non impossibilità) in contesti governati da soggetti pubblici.

Si comprende dunque come l'applicazione del paradigma manageriale della pianificazione strategica ai contesti dei territori a vocazione turistica, se da un lato presenta indubbi punti di forza connessi alla programmazione delle azioni strategiche in un quadro di finalità articolate in obiettivi e sotto obiettivi e di risorse opportunamente allocate per il loro perseguimento, assecondando condotte manageriali tendenti alla razionalità, seppur limitata, dall'altro lato presenta evidenti limiti e problematiche applicative. Limiti e problematiche derivanti dall'esigenza di conciliare il trade off tra esigenze di rapidità e flessibilità con istanze di partecipazione e vincoli di formalizzazione e realizzazione di procedimenti amministrativi.

Queste tematiche, assai delicate ed importanti, sono state sostanzialmente trascurate e comunque messe in secondo piano dalla letteratura dominante in tema di destination management, lasciando un significativo vuoto di ricerca. Il libro di Simone Splendiani cerca di colmare questo gap di conoscenze applicate al contesto turistico, fornendo un contributo sia teorico che empirico in tema di governo delle destinazioni e di pianificazione turistica.

Sotto il profilo teorico lo studio, dopo aver inquadrato il fenomeno turistico e il concetto di destinazione, approfondito nelle sue molteplici tipologie, entra nel merito dei processi di pianificazione turistica, che vengono indagati nelle diverse fasi in cui si articola. Si mettono particolarmente in luce l'importanza dei processi di analisi strumentali alla formulazione degli obiettivi e delle alternative strategiche, il ruolo critico del processo di definizione degli obiettivi e di allocazione delle risorse e delle responsabilità organizzative connesse alle azioni attuative, la criticità delle attività di comunicazione turistica pubblica volta a creare e valorizzare la marca turistica territoriale, oltre che la insostituibilità della fase di monitoraggio del grado di attuazione di quanto deliberato, ovvero dei risultati ottenuti dalla realizzazione delle attività pianificate.

Di particolare interesse è lo sforzo dell'Autore di collocare i processi pianificatori nei contesti istituzionali deputati a sviluppare i processi di pianificazione turistica: lo Stato, le Regioni e i Comuni. Di qui, il contributo empirico di Simone Splendiani è quello di analizzare criticamente alcuni casi applicativi dei processi di pianificazione turistica in Italia: il piano strategico nazionale del turismo 2017-2022; il piano triennale dell'Enit 2016-2018; il piano turistico osservato a livello regionale, prendendo a riferimento la Regione Marche; il piano turistico a livello locale, esaminando il caso di una località umbra: Ficulle.

I casi vengono indagati alla luce del framework teorico proposto, arricchito di numerosi dati sugli andamenti del mercato del turismo nazionale e locale riferito ai contesti osservati. Emergono con chiarezza luci ed ombre dei processi di pianificazione turistica applicati alle destinazioni identificate su scale geografiche e territoriali diverse, sebbene accomunate da uniformità di esigenze pianificatorie.

La disamina dei tre ambiti di pianificazione turistica fornisce materiale empirico originale, con numerosi spunti originali di riflessione critica circa l'utilità, ma anche circa le non poche problematiche connesse ai processi di governo pianificato delle destinazioni turistiche, lette su scale territoriali diverse e per questo utili come casi emblematici su cui studiosi, operatori pubblici e consulenti in campo turistico possono confrontarsi per ampliare gli orizzonti di analisi e di valutazione dei portati teorici e pratici della pianificazione strategica nel contesto del destination management. La lettura del volume risulta altresì preziosa per gli studenti che frequentano corsi di laurea o master sul management e il marketing del turismo, trovando nel percorso di analisi e studio proposto dalla ricerca di Splendiani riferimenti e dati utili per irrobustire il percorso di apprendimento su questi temi e ampliare le conoscenze sul destination management.

Urbino, 4 luglio 2017

*Tonino Pencarelli*





## INTRODUZIONE

Sin dall'avvento del turismo di massa i territori a vocazione turistica sono chiamati a governare gli effetti legati al fenomeno dei flussi turistici in entrata, al fine di massimizzarne l'utilità per la popolazione residente e per gli stakeholders territoriali.

Oggi, a distanza di decenni, la sfida rimane la stessa: accrescere il valore creato per il territorio e derivante dal fenomeno turistico, che non può rappresentare un settore dell'economia a sé stante, ma un volano per tutte le attività economiche e sociali da esso coinvolte.

Da un lato il progresso tecnologico – specie quello legato alle I.C.T. e ai trasporti – e, dall'altro, l'evoluzione dei modelli di consumo, hanno generato un inasprimento della competizione tra destinazioni turistiche, impegnate ad attrarre quote crescenti di turisti. Il Destination Management nasce per fornire gli strumenti e i principi manageriali alle destinazioni al fine di far fronte a tale competizione. La promozione dell'immagine del territorio o l'allestimento di prodotti turistici sempre più attenti alle esigenze della domanda, sono solo alcuni esempi di politiche sulle quali è possibile applicare le stesse logiche manageriali e di marketing delle imprese, seppur con i doverosi adattamenti.

A tale scopo, la ricerca si sviluppa nell'ambito di due fasi a cui corrispondono due diverse modalità di studio.

La prima, rivedibile nel capitolo primo e secondo, poggia sull'analisi della letteratura manageriale italiana e internazionale, prevalentemente in tema di Destination Management.

La seconda modalità di studio è quella della ricerca empirica sul campo, finalizzata ad osservare il fenomeno nell'ambito di realtà diverse ma accomunate dagli stessi obiettivi di fondo: pianificare lo sviluppo turistico del territorio di riferimento.

Il volume ha lo scopo di offrire utili indicazioni a studiosi del settore e a policy maker rispetto a diverse prospettive:

- dal punto di vista teorico, poiché riporta seppur in sintesi i principali contributi della letteratura sui profili concettuali della disciplina;
- dal punto di vista analitico, poiché riporta i casi studio di tre esperienze di pianificazione turistica, diverse ma con evidenti punti di contatto;
- dal punto di vista operativo, offrendo diversi modelli interpretativi che premettono di comprendere approcci utilizzati nell'elaborazione di linee guida per la pianificazione turistica territoriale.

Il lavoro si articola in cinque capitoli. Il primo illustra sinteticamente il dibattito presente in letteratura sui concetti alla base del Destination Management, a partire dalla definizione di destinazione turistica. Dapprima la prospettiva della domanda, che ha il merito di focalizzare l'attenzione sui bisogni del turista-cliente e quindi fornisce indicazioni utili al management al fine della costruzione di un adeguato sistema di prodotto. Secondo tale prospettiva è il turista che durante il consumo della destinazione compone il bundle di beni e servizi che costituisce l'esperienza globale, secondo il suo sistema di valori e le sue aspettative. Per chi si concentra sull'offerta, invece, il concetto di destinazione coincide con il sistema di offerta e il prodotto non è altro che il risultato dell'agire congiunto degli attori locali.

Dal punto di vista concettuale l'approccio più completo è senz'altro quello che coniuga le due prospettive, considerando nel contempo la delimitazione dello spazio geografico e i contenuti del prodotto.

Successivamente lo studio si focalizza sui principali approcci interpretativi forniti dalla letteratura per indagare i sistemi di offerta turistica. Governare una destinazione significa governare il suo sistema di offerta, ovvero l'insieme dei soggetti produttori di beni e servizi turistici che insistono sul territorio. In tal senso, il primo passo è acquisire una chiave di lettura sistemica, capace di esaminare il comportamento dei soggetti e le relazioni tra di essi.

Nell'attuale contesto competitivo è necessario che il sistema sia governato da un organo capace di perseguire obiettivi strategici. La stessa applicabilità dei principi e degli strumenti di Destination Management si basa su questo, ovvero sulla presenza di un organo di governo con poteri di indirizzo e di coordinamento.

Il secondo capitolo tratta il tema della pianificazione turistica secondo la prospettiva di marketing. Dopo una breve introduzione sul significato e sulla necessità di un approccio strategico alla pianificazione, il capitolo analizza le varie fasi del processo, soffermandosi non solo sui risvolti teorici ma anche sui modelli interpretativi ed operativi.

La fase di analisi si caratterizza per la numerosità di possibili fonti a cui attingere, non solo esterne ma anche interne. Per tale ragione risulta di fondamentale importanza il ruolo di un Osservatorio turistico che svolga il compito di responsabile del sistema informativo e di controllo successivo, a supporto della strategia. Le scelte organizzative, nel frattempo, dovranno essere coerenti con le strategie e con le risorse. Il tema di fondo, più volte richiamato nel corso del lavoro, è come coordinare il lavoro dei network turistici decentrati, anche considerando che non tutti nascono secondo processi top-down ma in molti casi si tratta di organismi già esistenti ed operanti. La fase successiva è quella degli obiettivi e della formulazione strategica. In questa fase nel capitolo si attinge in modo ampio ai principi e agli strumenti base del marketing strategico e del marketing management. Segmentazione, targeting e posizionamento rappresentano gli assi portanti della strategia, mentre il brand di destinazione e le risorse intangibile sono al centro delle politiche di promozione. A conclusione, ma non secondo un'ottica sequenziale, il controllo strategico, spesso una delle attività più carenti da parte degli organi di governo delle destinazioni.

Con il capitolo secondo si chiude la prima parte teorica. I successivi capitoli terzo, quarto e quinto illustrano casi di pianificazione turistica territoriale su tre diverse dimensioni: nazionale, regionale e comunale.

Il capitolo terzo si focalizza sul sistema Italia, dapprima richiamando la legislazione entro la quale la pianificazione turistica si muove e, successivamente, analizzando i piani di due diversi organismi con funzioni talvolta sovrapposte. L'assetto normativo risulta ad oggi a più livelli, seppur la riforma del Titolo V della Costituzione dia la competenza esclusiva alle regioni in materia di turismo. Permangono, infatti, diverse materie strettamente legate al turismo di responsabilità dello Stato (infrastrutture, trasporti, commercio ecc.) come anche molte responsabilità sono in mano ai Comuni e agli Enti Locali (urbanistica, eventi culturali ecc.). Inoltre, a tale quadro va aggiunta la "leva finanziaria" esercitata dall'Europa attraverso i finanziamenti a vari programmi di sviluppo locale che incidono sulle politiche e sulla strategia delle destinazioni.

Segue l'analisi dei piani turistici nazionali. Il primo è il Piano Strategico del Turismo (PST), di fatto voluto dal Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, mentre è il secondo è il Piano Triennale dell'Enit – Agenzia Nazionale del Turismo. L'analisi, di tipo documentale, è finalizzata ad interpretare, secondo l'impostazione "per fasi" riportata nel capitolo secondo, i principali contenuti dei due piani.

Il capitolo quarto tratta il caso della regione Marche, oggetto di studio già in precedenti lavori e caratterizzato da recenti e significativi cambiamenti

organizzativi e strategici. Anche in questo caso l'analisi è di tipo prevalentemente documentale, ma è rafforzata dall'osservazione partecipante sviluppata nel corso degli ultimi anni (dal 2008 ad oggi) attraverso l'attività da me svolta nel ruolo di consigliere delegato al turismo di un comune marchigiano. Le regioni svolgono ad oggi il ruolo principale nella pianificazione turistica ed il piano analizzato dimostra come l'impegno profuso dagli enti regionali sia significativo.

Infine, il capitolo quinto analizza il caso di un piccolo comune dell'Orvietano, in Umbria, che ha avuto la lungimiranza – nonostante le esigue risorse finanziarie e umane a disposizione – di avviare un percorso di ricerca e di analisi finalizzato all'elaborazione di un piano di attività per il rilancio del turismo locale. In questo caso l'osservazione è stata partecipante, essendo impegnato in prima persona come responsabile scientifico della ricerca, sviluppata dal Comune in collaborazione con il Dipartimento di Economia dell'Università di Perugia.

Il lavoro tenta, nella parte conclusiva, di mettere a sistema i numerosi spunti teorici e le evidenze empiriche frutto nell'analisi dei casi. Emergono diversi punti di riflessione comuni, stimolanti per i colleghi impegnati su questi temi e sfidanti per i policy maker.

Il volume è frutto di conoscenze teoriche sedimentate nel tempo, di numerose indagini sul campo e di un continuo confronto sviluppato con ricercatori e docenti, ma anche con consulenti ed amministratori pubblici. Le ricerche condotte, la partecipazione a convegni nazionali e internazionali, l'attività di confronto costante con gli operatori del turismo e finanche l'impegno personale di amministratore locale delegato al turismo, rappresentano la base di questo lavoro.

Seppur la ricerca possa essere intesa come un punto di arrivo nel percorso che va dalla tesi di laurea ai primi anni di attività di ricercatore, si tratta, in realtà, di un punto di partenza, di un *work in progress* che tenta di dare un contributo sia concettuale che empirico all'interno di uno strumento maneggevole, adatto – è questo l'auspicio – ad un pubblico sia di studiosi che di operatori del turismo.

# 1. IL GOVERNO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE: PROFILI CONCETTUALI, APPROCCI E MODELLI DI ANALISI

## 1.1. Il turismo: un fenomeno “senza confini”

La World Tourism Organization definisce il turismo come l'insieme delle attività svolte da persone che viaggiano e permangono in luoghi diversi dalla propria residenza abituale per un periodo di tempo determinato e per motivi di svago, lavoro o altro. Il turismo è dunque un fenomeno sociale prima che un settore dell'economia. Come tale coinvolge diversi ambiti, diversi attori e il consumo di diversi beni e servizi.

Il primo problema che si pone rispetto all'analisi del fenomeno dal punto di vista manageriale è quello di delimitarne i confini, individuarne gli attori e i relativi comportamenti. Uno degli approcci utilizzati per la definizione dei confini delle attività economiche legate al fenomeno del turismo è quello che osserva la domanda e l'offerta turistica (cfr. Pencarelli, 2001).

La domanda è quella espressa dai turisti per soddisfare l'esigenza di viaggio e di soggiorno nella destinazione. Tra di essi è possibile elencare i servizi ricettivi, di ristorazione, di trasporto di persone, di pacchetti turistici, di servizi di intermediazione turistica, di servizi di accesso, di servizi sportivi, culturali e ricreativi, di beni e di servizi di consumo. In via di prima approssimazione risulta già chiaro come si tratti di un complesso di bisogni assai eterogeneo, comprendente innumerevoli tipologie di beni e servizi e di rispettivi produttori.

Si tratta di una domanda ad elevata stagionalità, che tende a concentrarsi in determinati periodi dell'anno, ed irregolare, ovvero caratterizzata da una elevata variabilità. Essa risente in modo particolare della congiuntura economica e di particolari fattori esogeni come, ad esempio, l'instabilità socio-politica e gli eventi calamitosi o terroristici nelle aree di destinazione.