

**COMPORAMENTO  
E SODDISFAZIONE  
DEL TURISTA**

**I risultati di una ricerca  
in Campania**

**a cura di  
Maria Rosaria Napolitano**

**FrancoAngeli**

Pubblicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi  
dei Sistemi Economici e Sociali  
Università degli Studi del Sannio*



Collana DASES

*Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali dell'Università degli Studi del Sannio*

*Comitato scientifico:*

Filippo Bencardino; Arturo Capasso; Ennio De Simone; Giuseppe Marotta; Maria Rosaria Napolitano; Riccardo Realfonzo; Paolo Ricci; Rosario Santucci; Massimo Squillante.

La collana si propone di divulgare i risultati di studi e ricerche promosse nell'ambito delle finalità scientifiche del Dipartimento di Analisi dei sistemi economici e sociali, accogliendo monografie, opere collettive ed atti di convegni e seminari. La collana consente a studiosi, anche giovani, di contribuire al dibattito scientifico nelle discipline economico-sociali e a diffondere l'attività di ricerca condotta nell'Ateneo del Sannio.

# **COMPORAMENTO E SODDISFAZIONE DEL TURISTA**

**I risultati di una ricerca  
in Campania**

**a cura di  
Maria Rosaria Napolitano**

Pubblicazioni DASES

*Dipartimento di Analisi  
dei Sistemi Economici e Sociali  
Università degli Studi del Sannio*

**FrancoAngeli**

**Il presente volume è stato sottoposto a referaggio.**

Lo studio pubblicato nel presente volume elabora ed integra i risultati delle attività di “Progettazione e implementazione dell’Osservatorio sul Turismo della Regione Campania” a valere sulla misura 4.7 del POR Campania 2000-2006, realizzate dal DASES (Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali, Università degli Studi del Sannio) nell’ambito dell’Associazione Temporanea di Impresa con MERCURY Srl, Città della Scienza S.c.p.A. e DOXA SpA.

Copyright © 2010 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>Maria Rosaria Napolitano</i>	pag.	7
<b>Parte prima – Comportamento e soddisfazione del turista</b>		
<b>1. L’Orientamento al Mercato delle destinazioni turistiche: concetti introduttivi</b>	»	15
1.1. Introduzione	»	15
1.2. Il <i>Destination Management</i>	»	17
1.3. Il <i>Destination Marketing</i>	»	22
1.4. L’Orientamento al Mercato delle destinazioni turistiche	»	27
<b>2. <i>Tourist behaviour</i>: determinanti e fasi del processo di acquisto e “consumo” di una destinazione turistica</b>	»	35
2.1. Introduzione	»	35
2.2. I fattori che influenzano il comportamento del turista	»	38
2.3. Il processo di scelta	»	46
2.4. La fase di consumo e le attitudini post-visita	»	54
2.5. Considerazioni conclusive	»	58
<b>3. <i>Tourist satisfaction</i>: profili teorici e modelli di rilevazione</b>	»	64
3.1. Introduzione	»	64
3.2. Profili teorici e definatori	»	66
3.3. Problemi metodologici relativi alla rilevazione	»	76
3.4. I diversi approcci alla rilevazione	»	82
3.5. I principali modelli di rilevazione	»	86

## **Parte seconda – I risultati di una ricerca in Campania**

<b>1. Gli obiettivi e la metodologia della ricerca</b>	pag.	103
1.1. Introduzione	»	103
1.2. Gli obiettivi conoscitivi della ricerca	»	104
1.3. Il <i>concept</i> e la metodologia dell'indagine	»	106
1.4. Le caratteristiche del campione	»	110
<b>2. Il profilo comportamentale dei turisti e i segmenti emergenti</b>	»	113
2.1. Introduzione	»	113
2.2. Il profilo comportamentale dei turisti	»	114
2.3. La segmentazione dei turisti	»	128
2.4. Considerazioni conclusive	»	133
<b>3. La soddisfazione dei turisti e le attitudini post-visita</b>	»	135
3.1. Introduzione	»	135
3.2. La soddisfazione per il sistema turistico regionale	»	137
3.3. La segmentazione dei turisti rispetto alla soddisfazione percepita	»	144
3.4. La soddisfazione rispetto ai “prodotti turistici regionali”	»	148
3.5. Le attitudini post-visita verso la regione e i suoi prodotti	»	159
3.6. Considerazioni conclusive	»	163
<b>Appendice statistica</b>	»	165

## PREFAZIONE

La oramai diffusa consapevolezza delle potenzialità indotte dalle dinamiche turistiche nei sistemi economici moderni ha da tempo richiamato l'attenzione di studiosi, manager e amministratori pubblici orientati alla valorizzazione delle destinazioni turistiche e al conseguimento del vantaggio competitivo territoriale. Tra le molteplici prospettive di analisi del fenomeno si è da tempo consolidata una visione sistemica del turismo che trova la sua unitarietà e coerenza nell'analisi strategica, nell'ambito della quale le decisioni di marketing assumono una centralità assoluta. Sebbene, come di recente sostenuto, «tourism has been one of the very last sectors to assume a marketing approach focus on the consumers» (Bignè, Herrera, García, 2010, p. 3)<sup>1</sup>, crescente è l'attenzione del management e degli amministratori delle destinazioni turistiche ai principi e ai modelli di marketing.

Il lavoro è dedicato ad approfondire l'orientamento al mercato (*market orientation*) e la criticità delle scelte di marketing delle destinazioni turistiche ed intende porre in evidenza il ruolo che i principi e i modelli del marketing hanno assunto nella gestione strategica dei territori (*destination management*). L'orientamento al mercato si fonda sulla profonda conoscenza del cliente – generata dalla ricerca di informazioni sui bisogni, le motivazioni, le percezioni e le aspettative – nonché sui criteri che orientano i processi di scelta e consumo. Esso promuove forme di partecipazione del cliente ai processi di creazione del valore e costituisce il fondamento delle strategie di marketing.

Come è da tempo noto, per migliorare la competitività di una destinazione turistica è di assoluta priorità l'“ascolto del cliente”, la conoscenza dei suoi tratti distintivi, delle sue motivazioni, delle sue aspettative e delle

<sup>1</sup> Bignè E., Herrera A.A., García S.I. (2010), “Research in tourism marketing. An analysis of topics and methodologies”, in Kozak M., Gnoth J., Andreu L.L.A. (2010), *Advances in Tourism Destination Marketing*, London, Routledge, pp. 3-14.

sue emozioni. Conoscere il profilo socio-demografico del turista, lo stile di vita e la personalità, lo stato psicologico, le motivazioni e le principali componenti del processo di scelta del prodotto turistico, le intenzioni di acquisto e le attitudini post-visita e, soprattutto, monitorare e migliorare costantemente la sua soddisfazione, sono oramai scelte obbligate non solo per le imprese turistiche orientate al vantaggio competitivo ma anche per i *policy maker* che intendono valorizzare i luoghi ad elevata vocazione turistica. Come evidenziato dalla letteratura di marketing, la soddisfazione del cliente è un concetto multidimensionale che deriva dal confronto fra valore desiderato, valore atteso e valore percepito dal cliente; risulta influenzata anche da fattori situazionali e personali, come le emozioni provate durante l'esperienza di acquisto e consumo, oltre che dalle valutazioni di tipo cognitivo; rappresenta contemporaneamente un antecedente e una conseguenza della fiducia su cui si fondano le relazioni di mercato (Castaldo, 2002)<sup>2</sup>; influenza positivamente la percezione di valore da parte del cliente che costituisce il punto di riferimento essenziale per tutte le decisioni di marketing (Busacca, Bertoli, 2009)<sup>3</sup>; esercita un significativo effetto sulla fiducia e la fedeltà.

Il lavoro che si presenta è organizzato in due parti. La prima, di natura teorico-metodologica, è dedicata ad approfondire i concetti di fondo del *destination marketing*, in particolare l'orientamento al mercato e i fondamenti della strategia di marketing.

Il primo Capitolo introduce la prospettiva *market driven* delle destinazioni turistiche con enfasi sull'orientamento al mercato e la creazione di valore. Nella finalità di offrire un contributo per l'adozione e la diffusione di forme evolute di orientamento al mercato, si è ritenuto opportuno analizzare gli aspetti peculiari e distintivi del comportamento di acquisto e consumo del cliente e i principali modelli di valutazione della soddisfazione alla luce delle specificità dei sistemi di offerta turistica. Le principali decisioni di marketing – la segmentazione del mercato, la scelta dei segmenti obiettivo, il posizionamento della destinazione e la differenziazione del sistema di offerta – richiedono, infatti, una profonda conoscenza del mercato, inteso come l'insieme dei potenziali clienti della destinazione, destinatari "eletti" del valore.

Il secondo Capitolo è dedicato all'analisi del comportamento del turista (*tourist behaviour*). In particolare, utilizzando il tradizionale schema inter-

<sup>2</sup> Castaldo S. (2002), *Fiducia e relazioni di mercato*, Bologna, Il Mulino.

<sup>3</sup> Busacca B., Bertoli G. (2009), *Customer value. Soddisfazione, fedeltà, valore*, Milano, Egea.

pretativo Stimolo-Risposta (S-R), sono oggetto di approfondimento le principali variabili di influenza sulle percezioni riferite ad una destinazione turistica – riconducibili in particolare alla sfera personale, socio-culturale e psicologica – e le fasi del processo di acquisto e consumo. In considerazione della natura peculiare del “prodotto” turistico rispetto ai tradizionali beni di consumo di provenienza industriale, la lettura dei diversi aspetti è condotta facendo riferimento ai modelli interpretativi e agli approcci di analisi propri della letteratura sul *service marketing*. Per ciascuna componente del modello vengono inoltre evidenziate e discusse le principali implicazioni per le scelte di marketing degli operatori pubblici e privati. Il Capitolo si conclude con l’indicazione di alcune criticità relative allo studio del comportamento del turista, sia nella prospettiva “accademica” di definizione e operazionalizzazione delle variabili di analisi, sia nella prospettiva “manageriale” relativa alla pianificazione ed implementazione di attività ricerca di mercato.

Il terzo Capitolo si concentra sull’analisi del costrutto teorico della soddisfazione nel turismo (*tourist satisfaction*), evidenziandone antecedenti e conseguenze, per poter poi discutere le difficoltà che accompagnano i tentativi di misurazione empirica dello stesso. Viene quindi enfatizzata la natura non esclusivamente cognitiva e razionale della soddisfazione, evidenziando il ruolo che, tra gli altri fattori proposti dalla letteratura come antecedenti, possono giocare le emozioni. Parimenti viene discussa la relazione tra soddisfazione e fedeltà del turista, indagandone sia le manifestazioni comportamentali che quelle attitudinali. In considerazione poi delle peculiarità del fenomeno turistico – e tra queste, in particolare, la natura composita del “prodotto” offerto, con l’interazione sinergica tra molteplici attori, risorse, attività e servizi, che pone problemi per l’identificazione di una scala omogenea di rilevazione, nonché la dimensione spaziale e temporale che caratterizza il comportamento del turista, che pone problemi per la valutazione delle sue aspettative – viene evidenziato come la semplice trasposizione di tecniche e modelli di rilevazione originariamente concepiti in altri settori incontri molteplici difficoltà. Il Capitolo è completato dalla presentazione degli approcci teoricamente adoperabili per la misurazione della soddisfazione e da alcuni dei modelli maggiormente utilizzati nella pratica, dei quali vengono evidenziati pregi e limiti nel caso dell’applicazione al turismo.

Il lavoro è completato dalla presentazione dei principali risultati di una approfondita ricerca sul campo condotta in Campania. L’indagine rientra nell’ambito delle attività di “Progettazione e implementazione dell’Osservatorio sul Turismo della Regione Campania”, a valere sulla misura 4.7 del POR Campania 2000-2006, realizzate dall’Associazione Temporanea di

Impresa tra MERCURY Srl, Città della Scienza S.c.p.A., DOXA SpA e il Dipartimento di Analisi dei Sistemi Economici e Sociali (DASES) dell'Università degli Studi del Sannio. Nell'ambito di tale iniziativa, l'indagine sul comportamento e la soddisfazione dei turisti in Campania è stata progettata e implementata da un gruppo di ricerca da me coordinato ed ha avuto la finalità di rilevare i profili comportamentali e il livello di soddisfazione percepita dai turisti nazionali e internazionali che hanno visitato la Regione tra il 2007 e il 2008.

La ricerca è presentata nella seconda parte del lavoro. Nel primo Capitolo sono illustrati gli obiettivi conoscitivi della ricerca, il *concept* e la metodologia di indagine, nonché le caratteristiche del campione. Nel secondo Capitolo sono approfondite le motivazioni prevalenti della visita in Campania e le diverse fasi del comportamento di acquisto del turista (dai comportamenti pre-visita alle attitudini post-visita); è effettuata una ricostruzione dei profili caratterizzanti i diversi segmenti di turisti della nostra regione, attraverso la *cluster analysis*, e sono individuati i segmenti più significativi di visitatori, nonché i diversi modi di fruire il patrimonio turistico regionale. Il terzo Capitolo è dedicato alla valutazione della soddisfazione percepita dal turista che ha visitato la regione rispetto al sistema di offerta complessivo e alle specifiche componenti del sistema stesso, nonché all'analisi delle attitudini post-visita verso la regione (desiderio di ritorno e passaparola positivo) e i suoi prodotti tipici (conoscenza, intenzioni di acquisto e passaparola positivo). Infine, nell'Appendice sono approfondite le tecniche e le metodologie statistiche di supporto alla ricerca.

A partire dagli output della ricerca, vengono fornite alcune indicazioni circa la capacità del sistema d'offerta regionale di soddisfare i bisogni e le attese dei fruitori e vengono proposti suggerimenti potenzialmente utili per la pianificazione e l'implementazione di efficaci azioni di *destination marketing*. La ricerca sul comportamento e la soddisfazione del turista offre a mio avviso una preziosa testimonianza del potenziale generativo di valore delle ricerche di mercato, in particolare di quelle focalizzate sul cliente, non solo poiché produce interessanti informazioni sui clienti ma soprattutto poiché costituisce uno strumento in grado di promuovere la competitività dell'offerta turistica e lo sviluppo di network relazionali fondati sulla fiducia.

Al termine del lavoro desidero ringraziare Filippo Bencardino – Magnifico Rettore dell'Università degli Studi del Sannio – per l'opportunità che mi ha offerto di coordinare il gruppo di lavoro del DASES dedicato alla progettazione dell'Osservatorio sul Turismo della nostra Regione. Sebbene

questa opportunità non abbia potuto generare una duratura collaborazione istituzionale, considero preziosa l'esperienza di ricerca maturata sul campo e ringrazio tutti i Colleghi che hanno partecipato. Desidero ringraziare ancora Alessandro De Nisco e Angelo Riviezzo per la dedizione e l'impegno nella progettazione e implementazione della ricerca sul comportamento e la soddisfazione del turista in Campania e Antonella Garofano per il supporto e la collaborazione che ci ha offerto per la preparazione di questo volume.

Maria Rosaria Napolitano



*Parte prima*

*Comportamento e soddisfazione del turista*



# 1. L'ORIENTAMENTO AL MERCATO DELLE DESTINAZIONI TURISTICHE: CONCETTI INTRODUTTIVI

di *Maria Rosaria Napolitano*

## 1.1. Introduzione

La crescente consapevolezza maturata dalle imprese, dalle organizzazioni e dalle istituzioni circa la necessità di essere orientati al mercato per fronteggiare i grandi cambiamenti in atto nei sistemi sociali, economici, politici ed istituzionali ha definitivamente conferito al marketing un ruolo di primo piano nell'ambito delle discipline manageriali.

Riprendendo una delle più note definizioni, il marketing si configura quale processo di pianificazione e realizzazione della concezione, del pricing, della promozione e della distribuzione di idee, beni e servizi al fine di creare scambi che consentano di conseguire gli obiettivi di individui e organizzazioni (*American Marketing Association*, 1988). Il marketing, quale disciplina di frontiera tra l'impresa e il mercato, ha da tempo assunto la configurazione di un processo manageriale che consiste nell'analizzare le opportunità di mercato, nel ricercare e selezionare i mercati obiettivo, nel formulare le strategie di marketing e nel pianificare le azioni (di marketing) che devono essere implementate e controllate (Kotler, 1993).

Il *marketing management* è in realtà il traguardo di un percorso evolutivo che ha avuto inizio con l'emergere della produzione industriale e che, sebbene a tutt'oggi non abbia conosciuto pausa, si snoda lungo la nota sequenza delle tre fasi "canoniche": il cosiddetto orientamento alla produzione, il cosiddetto orientamento alla vendita e, appunto, l'approccio di *marketing management* (Grandinetti, 2002). Il processo di *marketing management* si compone di due principali fasi tra loro strettamente interrelate sia nella prospettiva conoscitiva sia in quella decisionale: una fase analitica, di interpretazione dell'ambiente rilevante, e una fase decisionale e operativa, che riguarda le principali decisioni di marketing (Guatri, Vicari, Fiocca, 1999).

Da alcuni decenni si è assistito all'estensione dell'ambito di applicazione dei principi e dei metodi del marketing e alla conseguente diffusione della disciplina a contesti sempre più lontani da quelli in cui ha avuto origine. Tre le principali direzioni di sviluppo in tal senso (Napolitano, 2000):

- il marketing – quale area funzionale destinata a gestire i rapporti di scambio tra l'impresa e il mercato – ha esteso i suoi confini nell'ambito delle organizzazioni economiche;
- il marketing – quale insieme integrato e complesso di decisioni finalizzate a facilitare e realizzare i rapporti di scambio – è nel tempo divenuto un sistema di gestione, una filosofia che pervade trasversalmente il management strategico;
- il marketing – quale orientamento al mercato, risultato di un percorso evolutivo seguito dall'impresa nel tempo – si è sensibilmente arricchito di nuovi contenuti ed ha esteso la sua sfera di applicazione.

L'estensione della sfera di applicazione va vista da una duplice prospettiva (De Vita, 1993): quale ampliamento delle platee dei referenti con cui il marketing viene a porsi in relazione – non più solo il mercato, ma numerose altre forze ed istituzioni (fornitori, concorrenti, clienti intermedi e intermediari ecc.) – e quale estensione del campo di applicazione della disciplina, ossia dei soggetti attori del marketing. Già da alcuni decenni si è assistito, infatti, all'adozione di strumenti, tecniche e concetti della disciplina da parte delle imprese di distribuzione e di servizi, da parte della pubblica amministrazione e delle organizzazioni non profit (partiti politici, enti sportivi ecc.).

Il lavoro che segue è dedicato ad approfondire il ruolo che il marketing – in particolare l'orientamento al mercato (*market orientation*) – ha assunto per la gestione strategica delle destinazioni turistiche (*destination management*), che si trovano oggi a fronteggiare una intensa competizione per attrarre turisti e visitatori. L'orientamento al mercato si fonda sulla profonda conoscenza del cliente – generata dalla ricerca di informazioni sui bisogni, le motivazioni, le percezioni e le aspettative nonché sui criteri che orientano i processi di scelta e consumo –, promuove forme di partecipazione del cliente ai processi di creazione del valore e costituisce il fondamento delle strategie di marketing. Come avremo modo di approfondire, l'orientamento al mercato non coincide semplicemente con un orientamento alla clientela e ai suoi bisogni ma si traduce nella capacità di ottenere vantaggi competitivi sostenibili per la destinazione nel suo complesso.

Sebbene, come di recente sostenuto, «tourism has been one of the very last sectors to assume a marketing approach focus on the consumers» (Bigñè, Herrera, García, 2010, p. 3), i principi e i modelli di marketing hanno

assunto una centralità assoluta nell'ambito del *destination management*. In particolare, la conoscenza del turista – generata dalla ricerca di informazioni sulle caratteristiche demografiche, gli stili di vita e la personalità, i bisogni, le motivazioni e le aspettative nonché sui criteri che orientano i processi di scelta, i comportamenti pre-visita e le attitudini post-visita – e il monitoraggio della *tourist satisfaction* sono, come sarà approfonditamente illustrato nei prossimi capitoli, le priorità assolute per perseguire strategie finalizzate alla creazione di valore e valorizzare i luoghi ad elevata vocazione turistica.

## 1.2. Il *Destination Management*

Negli ultimi anni il turismo ha rappresentato un fertile campo di applicazione dei principi e dei modelli di management e la motivazione è da rinvenire nella intensa competizione che i manager e gli imprenditori turistici, nonché i *policy maker* dei luoghi ad elevata vocazione turistica, sono costretti a fronteggiare. Si è oramai da tempo consolidata in letteratura una visione sistemica del turismo che ha le sue origini nel concetto di *sistema locale di offerta turistica*, ossia nell'«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» (Rispoli, Tamma, 1995, p. 41).

Nell'ambito della visione sistemica del turismo, il concetto di *destination* ha rappresentato un punto di svolta nella letteratura di management<sup>1</sup>. La destinazione è considerata un amalgama di prodotti, servizi ed esperienze (Buhalis, 2000) e si configura quale «offerta spazialmente determinata che si fonda su un aggregato di risorse, attività e attori, il cui funzionamento deve interpretarsi come un sistema» (Tamma, 2002, p. 21). La varietà di risorse e attività che concorre a comporre la destinazione è essenzialmente riconducibile ad un insieme di risorse naturali e risorse culturali, di attività ricettive (alberghi, campeggi, bed & breakfast ecc.) e di ristorazione (bar, ristoranti, locali tipici ecc.), di servizi ricreativi, di accoglienza e fruizione (centri di informazione turistica, itinerari culturali ecc.), di attività commer-

<sup>1</sup> Al riguardo si segnalano: Ritchie, Ritchie, 1998; Buhalis, 2000; Hall, 2000; Tamma, 2000; Pechlaner, Weiermair, 2000; Manente, Cerato, 2000; Franch, 2002; Tamma, 2002; Fyall, Callod, Edwards, 2003; Kaplanidou, Vogt, 2003; Hankinson, 2004; Blain, Levy, Ritchie, 2005; Bonetti, Simoni, 2005; Napolitano, De Nisco, 2005, 2007; Bonetti, Pastore, 2006; Lichrou M., O'Malley L., Patterson M., 2008; Elbe J., Hallén L., Axelsson B., 2009.

ciali ed eventi di varia portata (fiere, convegni, eventi sportivi e culturali). Non minore importanza nella formazione dell'offerta turistica assumono le infrastrutture tangibili – quali servizi di accessibilità e mobilità territoriale – e quelle intangibili – reti di relazioni ed interazioni tra i numerosi soggetti ed istituzioni che partecipano alla messa a punto dell'offerta turistica. La destinazione si configura come un sistema integrato, che comprende un'ampia gamma di risorse e servizi; non è sempre definibile a priori nell'estensione spaziale e temporale, in quanto concepita e realizzata sia come “entità olistica” che come somma di singole componenti da un insieme di attori. Si tratta spesso volte di una moltitudine di imprese, di piccole e piccolissime dimensioni, che svolgono attività di ricezione, di intermediazione, di accoglienza e fruizione dell'offerta turistica.

In tale prospettiva, la gestione strategica della destinazione (*destination management*) fa riferimento all'insieme di decisioni, di strumenti e di approcci gestionali che configurano la vita di una destinazione nella sua complessità, a cura della moltitudine di soggetti e/o organizzazioni (manager, imprenditori, *policy maker* ecc.) che partecipano, a differente titolo, alla sua definizione. Come si è sostenuto in altra sede (Napolitano, De Nisco, 2007) il *destination management* richiede il ricorso ai principi e alle logiche della gestione strategica: la *Resource Based Theory* e la *Stakeholder Theory* in particolare.

Nei processi di gestione strategica della destinazione sempre più centrale è la capacità dei principali stakeholder di far emergere la vocazione della destinazione ed investire al fine di trasformare le specificità locali in fattori critici di successo per il conseguimento del vantaggio competitivo. Il vantaggio competitivo di una destinazione turistica deriva, infatti, dal valore che la molteplicità degli stakeholder – tra i quali come vedremo il cliente assume un ruolo determinante –, che operano in situazioni di forte interdipendenza economica e decisionale, è in grado di creare per il sistema nel suo insieme.

#### **I pilastri del *destination management*: *resource based view* e *stakeholder theory***

La *Resource Based View* (RBV) identifica nel patrimonio di risorse e competenze la fonte del vantaggio competitivo dell'impresa ed esprime una nuova concezione dell'impresa alla ricerca della sua identità (Wernfelt, 1984, 1989; Barney, 1986, 1991; Grant, 1991; Hamel, Prahalad, 1994; Peteraf, 1993). La destinazione, come l'impresa, è rappresentabile come insieme di risorse – infrastrutture fisiche, economiche e sociali, manodopera e risorse di capitale umano, coesione sociale, qualità della vita ecc. – che rappresentano i fattori di base per la formulazione della strategia competitiva. Tale approccio si fonda sulla capacità di acquisire un

vantaggio competitivo fondato sulla valorizzazione delle risorse e l'attrazione di nuove risorse.

La *Stakeholder Theory* descrive l'impresa come una costellazione di interessi di cooperazione e di competizione di numerosi e distinti soggetti e/o organizzazioni (stakeholder), contraddistinti da finalità non sempre convergenti, ed esprime l'esigenza di gestire il complesso insieme di relazioni con i soggetti portatori di interesse, al fine di elaborare una serie di decisioni e mettere a punto una serie di azioni concrete per il soddisfacimento delle loro aspettative (Ansoff, 1965; Freeman, 1984; Carroll, 1989; Donaldson, Preston, 1995). La destinazione, come l'impresa, è rappresentabile quale costellazione di interessi espressi da una moltitudine di soggetti e organizzazioni che partecipano alla messa a punto del sistema di offerta turistico. Tale approccio pone l'enfasi sull'esigenza di acquisire un vantaggio competitivo duraturo attraverso l'efficace gestione dei rapporti tra questi soggetti.

Fonte: Napolitano, 2000

Il trasferimento del concetto di vantaggio competitivo nell'ambito della letteratura di *destination management* rafforza il ruolo delle caratteristiche e delle specificità dei territori – espresse in termini di risorse e competenze<sup>2</sup> – nei processi competitivi globali. Esso mostra come la competitività affonda le sue radici nelle caratteristiche proprie della destinazione, nelle sue specificità, nei processi di valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze (anche attraverso l'acquisizione di risorse e competenze esterne). Il modello che segue (Napolitano, 2000) illustra alcuni processi che orientano il management della destinazione turistica al vantaggio competitivo (Figura 1.1):

- l'identificazione delle risorse di base della destinazione e l'individuazione della posizione competitiva rispetto alle destinazioni concorrenti;
- l'esame delle modalità attraverso le quali le risorse impiegate congiuntamente determinano un effetto sinergico dando luogo a competenze. Cosa possono fare gli stakeholder territoriali per trasformare le risorse in competenze?
- la valutazione delle potenzialità delle risorse e delle competenze di rafforzare la posizione competitiva della destinazione, attraverso la soddisfazione degli stakeholder interni e l'attrazione di investitori esterni;
- la selezione di una strategia che sfrutti al meglio le risorse e competenze della destinazione rispetto alle opportunità esterne. Quale stra-

<sup>2</sup> Il concetto di competenza fa riferimento all'attitudine a realizzare una determinata attività dimostrando una capacità superiore ai concorrenti; le competenze rappresentano cioè le esperienze e le capacità acquisite sulla base delle interazioni che si sono verificate nel tempo tra gli elementi tangibili ed intangibili compresi all'interno di network più o meno complessi di risorse (Black, Boal, 1994).