

**FrancoAngeli**

**Maria Antonella Ferri**

# **DAI TERRITORI ALLE DESTINAZIONI TURISTICHE**

**Domanda, offerta  
e competitività**



Associazione delle Camere  
di Commercio  
Italiane all'Estero

## 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.

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa										Anno									
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore.

Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali ([www.clearedi.org](http://www.clearedi.org); e-mail [autorizzazioni@clearedi.org](mailto:autorizzazioni@clearedi.org)).

Stampa: Global Print s.r.l., Via degli Abeti n. 17/1, 20064 Gorgonzola (MI)

*A mio padre*





# Indice

<b>Presentazione</b> , di <i>Matteo G. Caroli</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b> , di <i>Gaetano Fausto Esposito</i>	»	11
<b>Premessa</b>	»	17
<b>1. Le tendenze della domanda turistica</b>	»	21
1.1. La società post-moderna: una nuova figura di consumatore	»	21
1.2. La domanda turistica oltre la teoria neoclassica	»	27
1.3. L'analisi del consumatore turista post-moderno	»	35
Allegato 1 – Alcuni dati sulla domanda turistica rispetto alla destinazione “Italia”	»	40
<b>2. L'offerta turistica nella competitività del territorio</b>	»	53
2.1. Le determinanti dell'attrattività turistica di un territorio: il modello del “circolo virtuoso”	»	53
2.2. La competizione oltre la dimensione territoriale	»	60
2.3. Dal territorio alla destinazione turistica	»	63
Allegato 2 – Alcuni dati sull'offerta turistica italiana	»	71
<b>3. La gestione delle destinazioni turistiche</b>	»	83
3.1. I modelli di governo tradizionali	»	83
3.2. I modelli di governo delle destinazioni nell'ottica della competitività	»	85
3.3. Il <i>Destination Management</i>	»	94
Allegato 3 – Lo scenario legislativo del prodotto “Italia”	»	97

<b>4. Il marketing turistico</b>	pag. 113
4.1. Introduzione	» 113
4.2. Il marketing management del prodotto turistico	» 117
4.3. Marketing del territorio e <i>Destination Marketing</i>	» 127
4.4. Un modello di <i>strategic management</i> applicato al turismo	» 130
Allegato 4 – Indagine qualitativa condotta presso le CCIE	» 141
<b>Riflessioni conclusive</b>	» 153
<b>Bibliografia</b>	» 155

# *Presentazione*

*di Matteo G. Caroli\**

La gestione strategica di una destinazione turistica è una tematica su cui gli studi manageriali hanno concentrato in questi anni molto impegno. Sulla base di un'attenta osservazione dei comportamenti della domanda e dell'evoluzione delle località di maggior successo, è ormai consolidata un'interpretazione della competizione nel turismo come competizione prima di tutto tra territori o, più precisamente, tra “destinazioni”, intese come sistemi complessi caratterizzati dall'interazione tra attività di governo di vari soggetti istituzionali, l'attività produttiva di una serie di soggetti economici e le condizioni materiali e immateriali di contesto.

Il libro di Maria Antonella Ferri arricchisce questo filone di studi per almeno due ragioni: la prima, perché ripercorre in maniera organica i principali contributi concettuali da cui è derivata l'idea che l'economia del turismo ruota attorno alle dinamiche del confronto concorrenziale tra le destinazioni. La seconda per l'approfondimento delle problematiche di governo della “destinazione” turistica, e, in particolare, di gestione di marketing.

La prima delle due ragioni di interesse trova sostanza nei due capitoli iniziali del volume, dove l'autrice prima illustra alcune linee di tendenza della domanda turistica, unendo la disamina dei contributi teorici più significativi con la presentazione di dati relativi la domanda verso il nostro paese. Successivamente, tratta l'offerta, interpretata appunto in chiave di “sistema” territoriale; interessante, qui, il soffermarsi sul passaggio dal “territorio alla destinazione turistica” individuato come un punto chiave nella gestione strategica del turismo.

Il concetto di “destinazione turistica”, gli elementi che ne caratterizzano la concreta manifestazione e le modalità che ne determinano l'evoluzione

\* Ordinario di Gestione delle imprese internazionali Dipartimento di Impresa e Management Università Luiss Guido Carli.

sono al centro della seconda parte della trattazione. Utile, a riguardo, la distinzione tra luoghi che diventano “destinazioni” turistiche attraverso un’evoluzione “spontanea”, attivata dall’interazione non programmata di componenti per lo più endogene e casi dove lo sviluppo in chiave turistica è il risultato di un processo soprattutto pianificato. Non si esprime, correttamente, un giudizio di valore su tali fattispecie, rilevando però la loro rilevanza per comprendere le diverse modalità di valorizzazione dei fattori di attrattività.

Forte di questi approfondimenti concettuali, la parte finale del libro si sofferma sulle problematiche di governo di una destinazione, ed in particolare su quelle di marketing; anche su questo tema, la trattazione è arricchita da esempi pratici tratti dalla vasta esperienza del sistema delle Camere di Commercio all’Estero.

Con questo volume, Maria Antonella Ferri prosegue il suo lavoro di ricerca nel campo del turismo avviato ormai da tempo e intensificato in questi ultimi anni, grazie anche all’impegno profuso nella collaborazione con il sistema camerale in qualità di docente incardinata nella Universitas Mercatorum. Una ricerca che si distingue per le solide basi concettuali su cui poggia e per il costante tentativo di verifica empirica delle ipotesi avanzate, e che, in particolare in questo libro conferma la progressiva maturazione scientifica e culturale della professoressa Maria Antonella Ferri.

# Introduzione

di Gaetano Fausto Esposito

Fin dai primi anni '90, anche grazie al contributo di studiosi come Paul Krugman, il territorio e il suo capitale sociale hanno assunto un ruolo strategico nel favorire lo sviluppo economico.

In particolare, secondo l'impostazione della *New Economic Geography* (NEG)<sup>1</sup>, le risorse che possiamo definire “immobili”<sup>2</sup> – come quelle naturali, culturali, umane – contribuiscono sempre più in maniera determinante a rendere un territorio competitivo rispetto alle tradizionali risorse “mobili”, rappresentate dal capitale e dal lavoro, oltre che (più recentemente) dai flussi di idee, conoscenze e di *know-how*<sup>3</sup>.

A ben vedere, infatti, una globalizzazione “dal volto umano” – per parafrasare una espressione di Giacomo Becattini riferita invece al capitalismo<sup>4</sup> – presuppone certamente un crescente processo di mobilitazione e di circolazione di risorse e di capacità (non solo umane e finanziarie, ma anche di conoscenza), ma non può comunque prescindere dalla piena valorizzazione delle risorse locali, inserendole in un approccio più complessivo di “creazione di valore” a livello globale.

È partendo da queste considerazioni che si declina tutta la tematica legata allo sviluppo turistico.

Fenomeno complesso e dalle mille sfaccettature, in cui elementi come cultura, organizzazione e territori, appaiono fortemente interconnessi e che

\* Segretario generale Assocamerestero.

<sup>1</sup> Krugman P. (1991), *Geography and trade*, Mit Press, Cambridge (Mass.).

<sup>2</sup> Barca F., Pellegrini G. (2000), *Politiche di sviluppo per la competitività territoriale in Europa. Note sul programma 2000-2006 per il Mezzogiorno d'Italia*, Mimeo, Roma.

<sup>3</sup> Cfr. Lucas R.E. (2008), *Ideas and Growth*, NBER Working paper, 14133.

<sup>4</sup> Becattini G. (2009), “Un'utopia per il mercato: il capitalismo dal volto umano”, in *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.

coinvolge *players* a diversi livelli: locale, nazionale, internazionale, pubblico, privato, della società civile.

Nonostante tanti (troppi) proclami, però, la promozione turistica resta ancora la cenerentola del nostro sviluppo!

I dati sono noti: il primo paese per patrimonio storico-artistico e siti ufficialmente riconosciuti dall'Unesco come patrimonio dell'umanità, è sceso negli scorsi anni al quinto posto per numero di presenze a livello internazionale. Dati recenti sembrano confermare alcuni segnali di recupero: nel 2011 cresce del 6,7% il numero di presenze straniere in Italia<sup>5</sup>. Inoltre, nel primo semestre 2012, la bilancia dei pagamenti turistica registra un avanzo di 5.040 milioni di euro, a fronte di uno di 4.616 milioni di euro nello stesso periodo del 2011. Le spese dei viaggiatori stranieri in Italia sono aumentate dell'1,3%, e, limitatamente ai viaggiatori pernottanti, la spesa pro capite giornaliera degli stranieri è aumentata del 3,2%<sup>6</sup>.

Ma, al di là di questi aspetti, il punto è che una strategia per lo sviluppo di una filiera complessa e articolata come il turismo è di per sé molto complicata.

Guardiamo all'effetto finale sui territori: da un punto di vista macroeconomico, il turismo *incoming*, letto in termini di spesa turistica effettuata in Italia, contribuisce allo sviluppo del paese in maniera analoga all'esportazione di beni (in effetti si tratta di una "importazione di consumi" dall'esterno di un'area), che in questi tre ultimi anni ha rappresentato l'unico contributo positivo alla crescita di un PIL per altri versi affossato dagli andamenti negativi della domanda interna.

Ed è evidente che più questo turismo è di fascia medio-alta, meno è usurante del patrimonio ambientale-culturale, più è in grado di attivare domanda.

Se sull'effetto finale c'è un sostanziale accordo, le complicazioni nascono quando si vanno a esaminare le diverse componenti della competitività turistica, in un sistema in cui il servizio che accompagna (e a volte precede) la fruizione è un aspetto ancora più importante della fruizione stessa.

Qui entrano in gioco i diversi fattori e ingredienti che fanno la "competitività" di un sistema. Perché il dibattito corrente ci ha abituato a vedere, anche nell'ambito di un approccio del tipo NEG, la competizione come un qualcosa che riguarda i singoli territori in concorrenza tra di loro sulla base delle rispettive dotazioni.

<sup>4</sup> Becattini G. (2009), "Un'utopia per il mercato: il capitalismo dal volto umano", in *Ritorno al territorio*, Il Mulino, Bologna.

<sup>5</sup> UNWTO Tourism Highlights, 2012.

<sup>6</sup> Banca d'Italia, *Statistiche con l'estero*: [http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp\\_estero/turismo-int](http://www.bancaditalia.it/statistiche/rapp_estero/turismo-int).

Questa impostazione si basa sostanzialmente sul ruolo dell'offerta: di patrimonio culturale, naturale, di strutture ricettive, ecc., ed ha avuto come conseguenza che le *policies*, in particolare quelle a livello locale, si sono sostanzialmente focalizzate sul versante delle dotazioni locali: migliorandone la fruibilità.

E sul versante della domanda? Il quesito sembra banale! È chiaro che occorre promuovere la domanda, ma questo tipo di azioni sono più complesse, specialmente quando il target di riferimento è rappresentato dalla clientela internazionale.

E forse è sulla promozione della domanda che abbiamo scontato i maggiori insuccessi: perché entrano in gioco tantissime variabili (anche e soprattutto legate al *mood* rispetto a un determinato paese) e richiede modalità di organizzazione che in Italia sono ancora poco congeniali.

Una maggiore focalizzazione sulla domanda ci porta allora a considerare che non sono i territori ad essere in competizione (un approccio molto diffuso nelle analisi di marketing territoriale), ma le “destinazioni turistiche”, così come sono percepite dal cliente-turista.

E qui si può riprendere quanto affermato dal sociologo Zygmunt Bauman (l'autore della modernità liquida) per sottolineare che il turista è mosso dall'emozionalità, dal desiderio di sperimentare e di innovare per trasformarsi<sup>7</sup>.

Perché poi alla fine tutti i consumi, ed in particolare quelli di tipo turistico, rappresentano un bene complesso, fatto di tanti contenuti in cui però l'esperienza e il coinvolgimento personale, la stessa capacità del consumatore turista di partecipare alla “costruzione” di questa esperienza sono sempre più un fattore fondamentale.

Questo bene complesso è la “destinazione turistica”, che di fatto assume un diverso “significato” a seconda del contesto di destinazione, ma anche di partenza, perché profondamente influenzato dal capitale personale e sociale degli individui e delle famiglie.

E qui sta tutta la complessità di un approccio che valorizza la domanda: è difficile avere tipologie ben definite di domanda, spesso queste sono articolate e sfumate, fortemente dipendenti dalle caratteristiche culturali, sociali dei contesti di riferimento, anche in termini di stereotipi diffusi.

Così, da una ricerca condotta dalle Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) sul segmento del turismo d'affari, si rileva che per il 37% dei turisti stranieri intervistati conoscere il nostro paese “in presa diretta” genera un'idea dell'Italia superiore alle aspettative<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Cipollini C. (2011), *La mano complessa. Condivisione e collaborazione per la gestione dello sviluppo dei territori*, Edizioni ETS, Pisa, p. 69.

<sup>8</sup> Assocamerestero-ISNART (2008), *Il viaggio in Italia. Dall'emozione alla promozione del Made in Italy nel mondo*, Roma.

Allora emerge una ulteriore dimensione delle politiche per il turismo: ossia quella di una comunicazione, non solo attraverso i canali tradizionali, ma soprattutto attraverso le diverse forme di nuovi (sono ancora tali?) strumenti informatici, che tra l'altro, con la creazione di *communities*, consentono anche un più forte processo di condivisione di esperienze, oltre che di comunicazione delle stesse<sup>9</sup>.

Tenere insieme politiche sull'offerta (che richiamano la valorizzazione dei fattori immobili) con politiche di supporto e promozione della domanda (complessa) di turismo, che fanno invece riferimento al concetto di destinazione, diviene fondamentale, soprattutto se poi tutti questi fattori vengono inseriti in un'ottica di competizione internazionale e quindi di strategia di sviluppo del turismo.

Questo contributo di ricerca cerca di metabolizzare (se vogliamo dire così) la complessità del fenomeno, chiaramente semplificandolo anche in alcuni termini, ma non utilizzando un approccio parziale, bensì inserendo le "complicazioni" che vengono da una più puntuale considerazione della domanda di turismo in uno schema di analisi competitiva, tratta dagli studi di *strategic management*.

Può farlo anche perché, come riconosce la stessa autrice, tiene conto di stimoli raccolti e venuti da una serie di contatti e di riflessioni condivise con le Camere di Commercio Italiane all'Estero.

Molte delle 76 CCIE, realizzano azioni integrate sul tema del turismo, ma, al di là delle specifiche iniziative, il network è particolarmente adeguato per decodificare e interpretare molti aspetti della complessità della domanda turistica.

Le CCIE sono associazioni di imprenditori binazionali, che nascono spontaneamente nei territori esteri per favorire azioni di promozione del *Made in Italy* e delle imprese italiane, ma anche di quelle locali, secondo un genuino approccio di bilateralità, che poi è alla base di ogni scambio economico.

Culturalmente le Camere partecipano alle caratteristiche e alle dinamiche delle 50 società locali-estere in cui operano e coniugano un approccio locale con l'essere un network organizzato e dialogante con l'Italia, grazie all'azione di Assocamerestero.

In quanto attori locali della globalità, le CCIE sono i nodi fiduciari di una rete globale per lo sviluppo, che coinvolge non solo le imprese, ma anche le comunità locali: attori culturali, quindi, oltre che soggetti di promozione.

Attori che hanno percezione chiara dei fenomeni che caratterizzano le

<sup>9</sup> Kotler P., Katajaya H., Setiawan I. (2010), *Il Marketing 3.0. Dal prodotto al cliente all'anima*, Il Sole 24 Ore, Milano.



realtà estere, capaci di orientare in maniera originale la domanda locale verso l'Italia, proprio entrando a sostegno di quel processo di ibridizzazione culturale che è essenziale per la “costruzione” di un prodotto turistico complesso.

Le CCIE sono quindi, al contempo, attori peculiari e strumenti di una forma di globalizzazione “dal volto umano”.

Nella misura in cui diverse ricerche a livello internazionale hanno evidenziato il primato delle istituzioni rispetto alla “geografia” (e quindi alle dotazioni fattoriali) nell’influire sulla crescita<sup>10</sup>, le Camere italiane nel mondo possono porsi, anche con riferimento alle complesse dinamiche della domanda turistica, come importanti attori di un disegno di promozione dello sviluppo più attuale e rispondente alle dinamiche globali.

<sup>10</sup> Helpman E. (2008), *Il mistero della crescita economica*, Il Mulino, Bologna.



## Premessa

*Lui non era un "turista". E nemmeno un viaggiatore.  
Era uno che si spostava. Perché il mondo è grande e va percorso,  
calpestato, respirato. Il mondo è un tutto che non si deve sprecare  
stando fermi in un angolo.*  
(Anna Pavignano, *Venezia, un sogno*, 2012)

L'idea di scrivere questo libro nasce dagli stimoli emersi in occasione delle attività di ricerca, dei progetti seguiti e dell'insegnamento nell'area di management e marketing del turismo, nel quale si percepisce il crescente fabbisogno conoscitivo di competenze e strumenti manageriali da parte di allievi e operatori.

Ulteriore stimolo è stata la considerazione che nello scenario di crisi globale, che ha investito l'Italia, una risposta può arrivare dal turismo, il quale, nonostante l'assenza di una politica unitaria a livello di sistema e la perdita di quote di mercato a livello internazionale, è riuscito a registrare andamenti migliori rispetto ad altri settori. La World Tourism Organization (UNWTO) prevede una crescita continua che porterà nel 2020 a raggiungere i 1.600 milioni di viaggiatori. L'incremento mondiale è previsto per ogni anno fra il 2% e il 4,5%. In Italia, il turismo con il suo indotto genera l'11% del prodotto interno lordo con più di 2 milioni di posti di lavoro. Partendo da queste premesse, consideriamo il turismo una risorsa strategica nei piani di risanamento e di sviluppo del paese.

Tuttavia, nel panorama italiano, gli strumenti teorici e le analisi applicative specifiche per il management e il marketing, pur essendo da tempo note, sono scarsamente applicate. La complessità del prodotto turistico e l'esistenza di molti livelli ai quali devono essere assunte le decisioni sono tra le maggiori cause di tale ritardo. Inoltre, il turismo è ancora poco correlato al concetto di mercato e concorrenza e non adeguatamente governato nella logica della domanda e dell'offerta.

La storia di questo lavoro subisce una sorta di svolta in seguito all'esperienza di docenza e di contatto che ho maturato negli ultimi anni con il sistema delle Camere di Commercio, sia in Italia che all'estero. Ho via via realizzato che gli approcci standard all'analisi del settore rischiano di non cogliere le multiformi dimensioni del fenomeno turistico, che è al contem-

po locale e globale, di massa e segmentabile, inserito nel mercato e governato spesso da logiche istituzionali.

Nello specifico poi, l'interlocuzione con diverse Camere di Commercio Italiane all'Estero che svogano azioni di supporto e promozione per l'internazionalizzazione, mi ha confermato che, visto dall'estero, il fenomeno del turismo può essere analizzato sulla base di driver riconducibili tanto all'offerta, quanto alla domanda. Le sollecitazioni ricevute da specifiche interviste fatte con operatori delle CCIE e con responsabili di alcuni desk dell'ENI collocati presso le stesse Camere mi hanno portato a fare un primo tentativo di integrazione di strumenti tratti dallo *strategic management* con approcci più marcatamente riconducibili agli studi di matrice macro-economica.

Il libro analizza il tema della competitività delle destinazioni turistiche considerando nella prima parte i cambiamenti avvenuti dal lato della domanda e su come tali cambiamenti possono essere recepiti dal sistema dell'offerta. Nella seconda, il punto di osservazione è il marketing turistico nelle diverse destinazioni con l'obiettivo di proporre un modello di analisi e di definizione delle strategie a favore delle politiche di sviluppo nel turismo.

Il primo capitolo presenta un quadro dell'evoluzione dei consumi nella società post-moderna rapportati alla domanda turistica e confrontati con i comportamenti del consumatore/turista post-moderno.

Il secondo capitolo tratta della competitività dal punto di vista dell'offerta partendo dalle condizioni di attrattività del territorio per arrivare a considerare il ruolo centrale del consumatore post-moderno nel processo di costruzione del prodotto turistico. Viene descritto il passaggio dal concetto di territorio a quello di destinazione identificando per questa due differenti tipologie a seconda del percorso seguito nella sua formazione.

Il terzo capitolo affronta il problema del governo delle destinazioni proponendo alcuni modelli centrati sul prodotto turistico secondo la logica integrata tra domanda e offerta.

Infine, il capitolo quarto propone, nell'ambito degli studi di marketing strategico, un modello per agevolare il processo decisionale di tutti coloro che operano nel turismo, supportato anche dai risultati di una prima indagine empirica condotta presso alcune Camere di Commercio Italiane all'Estero maggiormente dedicate e attente allo sviluppo delle destinazioni turistiche.

Nell'introdurre questo lavoro desidero ringraziare il prof. Gaetano M. Golinelli, al quale mi lega profondo affetto, stima e riconoscenza per la mia crescita nel mondo accademico.

Desidero, inoltre, esprimere la mia riconoscenza al prof. Matteo G. Caroli per il prezioso contributo in termini di stimoli e spunti di riflessione nel percorso di studio. Un ringraziamento particolare al prof. Giorgio Marbach per le indicazioni metodologiche e concettuali.

Un grazie anche a coloro che hanno collaborato con me nella realizzazione del libro: il dott. Nino Esposito, con il quale ho discusso l'impostazione e che si è attivato per aiutarmi a stabilire contatti con le CCIE, e la dott.ssa Lucia Aiello, per l'entusiasmo e gli scambi scientifici che sono stati di supporto alla realizzazione di questo lavoro.

Resta comunque intesa che la responsabilità definitiva del libro è della sottoscritta.