



Il turismo è un fenomeno spaziale

Tourism is a Spatial Phenomenon

Pasquale Boccagna

Dipartimento Economia Aziendale
Università degli Studi di Napoli Federico II
e-mail: pasquale.boccagna@unina.it

Il turismo è mobilità sostenibile

Il turismo è un fenomeno di consumo ed è un fenomeno spaziale (Fumagalli, 1987) per cui è utile approfondire lo studio in due dimensioni: quella locale e quella globale. Peroni (2007) definisce il turismo come lo *"spostamento di consumi nello spazio"*, in quanto esso è il risultato di una scelta di spesa di una parte del reddito che il consumatore-turista ha prodotto in un luogo, che è quello di abituale dimora, diverso dalla destinazione del suo viaggio.

Il turismo comporta non solo il consumo nelle funzioni d'uso specifiche quali il pernottamento e la ristorazione ma anche tutta una serie di attività che sono collegate alla soddisfazione del bisogno psicologico di vivere un'esperienza di soggiorno temporaneo o viaggio in una località diversa dalla propria abituale dimora (Ejarque, 2003, Peroni, 2007, Cooper, 2008, Della Corte, 2009, Franch, 2010).

Il turista nel suo spostamento in un'altra località porta con sé anche le necessità legate al suo stato di salute e al suo sistema di relazioni e occupazioni che si traducono, in sostanza, in un *"carico umano"* che impatta direttamente in tutte le dimensioni (mobilità, sanità, ecologia, relazioni sociali, consumi) sul sistema della *destination* (Della Corte 2009, p.24, Franch 2010, p. 7).

Cooper (2008), riprendendo il modello di Leiper (1990), parla del turismo come un complesso di individui, imprese, organizzazioni e luoghi che si combinano in qualche modo per produrre una esperienza di viaggio; esso, in sostanza, è una attività multidimensionale e multiforme che coinvolge molti aspetti della vita e molte e diverse attività economiche (ibidem, p.11).

Nel modello spaziale di Leiper sono tre gli elementi caratterizzanti del turismo:

- i turisti,
- gli elementi geografici,
- il settore turistico.

Tourism and activities it generates are combined with the territorial factor giving rise to the process of using the service in which, essentially, the delivery and consumption of tourism, an entity largely immaterial, are simultaneous in a geographical context chosen by the consumer and defined tourist destination. If clarification of the concept of tourism and tourism product was essential to explain to some extent the reasons for the offer, the opportunity to single out, among the various definitions that have been proposed in the literature, the characteristic features of the destination seems equally significant to get to the explanation of why management system offered (comprehensive and complex product). The basic questions are: What drives tourists to go from a place of habitual residence to a place in which the natural, environmental and cultural region are completely different from starting? What does turning a geographical place into a tourism destination? Because some tourists prefer certain destinations than the other? What is the impact of tourism in terms of territorial and urban mobility? The transport system can be considered a resource-generating competitive advantages?

The framework of the article is represented by the Marshallian theory of industrial district which puts the land and its resources behind the development of the local system. It tries to overlay the framework VRIO (Value, Rarity, inimitably, Organization), derived from the Resource Based View, in determining whether a particular resource area can generate a sustainable competitive advantage and lasting. Stakeholder Theory is the framework that leads the analysis of the impact of tourism development policy on local businesses and the framework of Corporate Social Responsibility leads in environmental issues. Against this background, in this paper will be exhibited in the various contributions of the literature on tourism systems starting from the basic that tourist is a person who drives a process of spending a part of his income in a place other than in his habitual residence. The choice of the destination to enjoy the tourist facilities and carry out the complementary activities of consumption is the result of a complex decision-making process based on selection among alternative competitive solutions that are able to respond to a set of needs and aspirations to equal costs and level of services required. Then you will be taken into consideration of the manner in which a geographic location becomes a tourist destination and the way in which the structural characteristics and infrastructure are able to express a point of *"emotional"* for tourists; the encounter between supply and demand is seen according to the post-Fordist framework of *"Mutual Value"* that drives the service process in tourism businesses and the way in which assets may be able to generate a competitive advantage in the market. Herein after the tourism phenomenon is related to the concept of territorial mobility to highlight the impact that it creates on environmental and urban planning, and the need to monitor and plan the phenomenon for structural and infrastructural adjustment of the territory in the way of sustainability. Finally they will be exposed some cases of urban and extra-urban mobility in tourism according to a perspective that sees the urban and suburban transport as a real resource (VRIO) generating competitive advantage for the local system.

I turisti

Sono gli attori principali del sistema. Cooper (2008, p.11) afferma che il turismo, dopo tutto, è una vera e propria esperienza umana, vissuta, pregustata e ricordata da molti come alcuni dei più importanti momenti della vita; la *motivazione al viaggio* è il fondamento su cui si basa tale esperienza e gli elementi che la caratterizzano sono 7 (Dann, 1981, Della Corte, 2009, p.9):

1. il viaggio è la risposta a ciò che manca e si desidera;
2. la capacità attrattiva di una destinazione (*pull*) è una risposta al livello di desiderio maturato nella domanda (*push*);
3. la motivazione del viaggio è anche il risultato della propria fantasia individuale;
4. la motivazione dipende da una serie di esigenze (visite a parenti ed amici, studio, piacere, ecc.);
5. è possibile individuare diverse "tipologie motivazionali" classificabili nello schema "*sunlust*" se prevale la ricerca di attrattive non presenti nel luogo di abituale dimora, oppure nello schema "*wonderlust*" se prevalgono esigenze legate alla volontà di sperimentare e visitare località insolite;
6. motivazione ed esperienza realmente vissuta dal turista sono collegate tra di loro;
7. la motivazione è anche auto-definizione e significato, in termini di comprensione generale e capacità di vedute.

Gli elementi geografici

Sono rappresentati dalle *regioni generatrici di viaggiatori*, dalle *regioni di destinazione* dei flussi turistici e dalle *regioni di transito*. Le regioni generatrici di viaggiatori rappresentano il "mercato" delle "destination" che forniscono l'impulso allo stimolo e alla motivazione del viaggio.

Le destinazioni sono la causa del turismo e sono anche il territorio su cui si hanno tutte le ricadute del turismo; in esse esiste l'attrazione all'esperienza turistica che stimola creazione della domanda di viaggio nelle regioni generatrici di domanda turistica.

Tutte le innovazioni di prodotto e di processo si verificano a livello di destinazione, dove i nuovi prodotti e le esperienze vengono distribuiti facendo della destinazione il luogo "dove impattano le più rilevanti e drammatiche conseguenze del sistema" (Leiper, 1990, p.23).

Franch (2009, p.27) definisce gli elementi di attrattiva di una destinazione come fattori "pull".

Essi consistono in: **elementi naturali o artificiali** che spingono un visitatore verso un luogo; **accessibilità** (geografica, socio-politica, economica)¹; **informazione, accoglienza e ricettività**, ossia le azioni che la destinazione svolge per facilitare l'accoglienza e le strutture che dispone per ospitarli²; **immagine turistica**, ossia il grado di considerazione positiva che il mercato turistico ha del luogo e delle sue caratteristiche che si traduce in fattore di

successo in quanto i turisti scelgono di visitare un luogo perché suscita in essi un intenso piacere, alimentato attraverso il sogno e l'immaginazione di una esperienza fuori dall'ordinario (Urry, 1995).

Il settore turistico.

Il turismo, come osservano Della Corte e Sciarelli (2003) può essere definito come un sistema dove i vantaggi, in un'ottica RBV, vanno riferiti alle "destination" nella loro globalità, intese come capacità e competenze espresse dal sistema di offerta ("business") di combinare in vario modo il sistema di risorse presenti nella località da offrire come servizio nelle varie forme. Volendo utilizzare il modello di Grönroos (2010) si può esprimere tale concetto parlando di Valore Potenziale (*Potential Value*) che si trasforma in valore concreto allorché la produzione proposta al mercato incontra la disponibilità all'acquisto da parte del consumatore in considerazione della sua percezione³, dell'utilità e del grado di soddisfazione dei propri bisogni che tale produzione promette (*Value in Use*).

Il settore turistico è un complesso di imprese e di organizzazioni coinvolte nella produzione del prodotto turistico (Cooper et alii 2008) che sono diversamente localizzate a seconda della loro funzione: ad esempio, le agenzie di viaggio e i Tourist Operator in genere sono localizzati nelle regioni di generazione della domanda turistica, le attività di attrazione e di ospitalità sono localizzate nelle regioni di destinazione e le attività di trasporto in genere sono largamente presenti nelle regioni di transito.

Su queste premesse si può ritenere che il turismo sia l'insieme di "attività di persone che viaggiano e risiedono in posti fuori dal loro abituale ambiente per non più di un anno consecutivo per piacere, affari altri scopi" (WTO e UNSTAT, 1994). Da questa concezione del turismo (*demand-side definition*) emergono, quindi, cinque elementi centrali per comprendere il fenomeno e spiegare le ragioni dell'offerta (Cooper et al., 2008):

1. il turismo è movimento di persone da una regione di abituale dimora verso altre destinazioni in cui soggiornare; da questo punto di vista Peroni (2007) definisce il turismo come un *fenomeno essenzialmente spaziale in cui si realizza uno spostamento di consumi nello spazio*;
2. nel turismo vi sono due elementi centrali: il viaggio e il soggiorno;
3. il viaggio e il soggiorno si realizzano fuori dall'ambiente di abituale dimora e occupazioni, rivelandosi, quindi, come un fenomeno che reca possibilità di crescita alle attività presenti nelle destinazioni e possibilità di lavoro alle popolazioni ivi residenti;
4. il movimento verso le destinazioni è temporaneo e di breve durata (non meno di 1 notte e non più di 1 anno);
5. le destinazioni sono visitate per scopi diversi dal prendere residenza stabile o di impiego.

Quanto più un'attrazione è unica, specifica e inimitabile, "tanto più alta sarà la sua capacità di generare flussi di visitatori, divenendo un bene posizionale" e, pertanto, "la forza competitiva della destinazione è strettamente legata al grado d'imitabilità e di riproducibilità delle attrazioni turistiche di cui dispone" (Franch, 2010, p. 27).

L'intervento dell'uomo consistente nella creazione di attrazioni artificiali (strutture, infrastrutture ed eventi) si rivolge nella direzione di "esaltare le attrazioni naturali disponibili" (ibidem)⁴.

Concetto e configurazione di "destinazione turistica"

Alle domande sul perché nasce e come si sviluppa e si gestisce una *destination* si cercherà di fornire risposta nel prosieguo, consapevoli che, come afferma Pencarelli (2009), "la stessa era dei servizi stia per essere sottoposta a importanti trasformazioni indotte dal sopraggiungere della cosiddetta economia delle esperienze (Pine e Gilmore). Le imprese dei servizi, per personalizzare l'offerta e per intercettare e soddisfare i segmenti più evoluti della domanda (...), stanno percorrendo sentieri di accrescimento del valore economico mediante la creazione di esperienze (ad esempio, un evento, un viaggio) o la proposta di trasformazioni (ad esempio un corso di formazione), ossia mediante l'offerta di soluzioni fortemente centrate sull'immaterialità e sulla conoscenza e che si traducono in sistemi di prodotto complessi, formati in prevalenza da componenti intangibili che rappresentano i maggiori vettori del valore per le imprese e per i clienti e che solo limitatamente poggiano su input fisici".

Il connubio tra cliente e produttore per generare valore è presente, in varia portata, in molti approcci. Secondo Franch (2010, p.23) "la necessità di definire cosa sia una destinazione assume infatti rilevanza nel momento in cui la scelta del turista assume caratteri di **selezione competitiva** fra molteplici alternative, caratterizzate dalla **diversa capacità** di rispondere a bisogni e motivazioni, dal costo comparato e dal livello di qualità dei servizi".

In tale affermazione è utile evidenziare due espressioni significative: la **selezione competitiva** e la **capacità** e competenza con cui l'offerta è in grado di soddisfare la domanda. Prosegue Franch (ibidem): "la destinazione è infatti un luogo obiettivo di viaggio, che il turista desidera visitare grazie alle attrazioni naturali o artificiali che essa offre. Per questo essa deve disporre di tutte le strutture e le infrastrutture necessarie al soggiorno (trasporto, alloggio, ristorazione, attività ricreative), ma anche di un'adeguata **capacità di richiamo emozionale** legato alla notorietà e alla sua immagine. Questo significa che un luogo diviene destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda

effettiva anche grazie alla capacità di comunicare i servizi offerti". E' evidente che, in tale prospettiva di analisi, le condizioni per la nascita di una destinazione turistica sono essenzialmente legate a due categorie di fattori: le **risorse** (naturali e artificiali) e le **competenze** organizzative della popolazione attiva che riescono a combinare tali risorse in una offerta adeguata.

Ci si muove in una prospettiva Resource Based View.

Tale contesto offre spunti di analisi anche nella prospettiva Mutual Value allorché nel processo di creazione del valore (potenziale) dell'offerta diviene fondamentale il ruolo del mercato (Valore in Uso) nella sua funzione di acquisizione della **consapevolezza** di una destinazione e della traduzione di essa in domanda turistica (Mutual Value).

La condizione del successo di tale processo risiede, comunque, nella capacità di **comunicare** al mercato i servizi offerti dalla destinazione. In sostanza, il tentativo di giungere ad una definizione esaustiva del concetto di destinazione, nella prospettiva offerta da Franch, muove essenzialmente in due direzioni: quella dell'offerta e quella della domanda. La prima si rinviene nella qualificazione degli elementi fondamentali ("condicio sine qua non") che costituiscono la destinazione (le risorse e le competenze: "amalgama di prodotti, servizi, e attrazioni variamente composte in uno spazio geografico", ibidem, p.24) e la sua offerta. La seconda deriva dalla necessità che il mercato sia in grado di identificare la destinazione tenendo in conto la tipologia di offerta espressa dal sistema, nella convinzione che "le destinazioni sono definite dalla domanda attraverso meccanismi variabili nel tempo e nello spazio: una località diviene destinazione soltanto attraverso l'interazione con il mercato, quando diviene una meta che si posiziona all'interno delle preferenze dei turisti essendo percepita come un luogo nel quale sono disponibili fattori di attrattiva capaci di rispondere in modo convincente ed economicamente a specifiche motivazioni di viaggio" (ibidem, p.24).

Casarin (1996, p.47) assimila il concetto di destinazione all'idea di prodotto globale i cui elementi costitutivi, nella prospettiva del turista-consumatore, sono i seguenti:

- a) gli elementi di attrazione presenti nella destinazione e nelle regioni di transito;
- b) i servizi e le *facilities* presenti nella destinazione e nelle aree di transito;
- c) l'immagine della destinazione;
- d) l'informazione.

Nella visione di questo Autore, l'offerta turistica espressa in una località rimane una offerta potenziale fino al momento in cui la domanda non interviene a valorizzarla concretamente in tutti gli aspetti.

In sostanza si tratta di una prospettiva Mutual Value.

Tamma (2002) suggerisce un concetto di destinazione operato prevalentemente nell'ottica dell'offerta basato su tre elementi costitutivi:

- a) lo spazio geografico;
- b) presenza di un'offerta e di un mercato (segmenti);
- c) presenza di un aggregato di risorse, strutture, attività e attori che operano nell'offerta.

In tale prospettiva manageriale, che considera il territorio come variabile dipendente, si pone l'accento sulle capacità e competenze nell'organizzazione dell'offerta, e la destinazione diviene "un insieme di attori e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata ed integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (ibidem).

Pencarelli (2003) e Sainaghi (2004) sostengono una definizione della destinazione sulla base di una impostazione distrettualistica. Pencarelli sottolinea l'aspetto delle buone pratiche trasferibili dal mondo manifatturiero a quello dei servizi secondo una tipica impostazione nella logica del distretto industriale, qualificando, in senso sistemico, il distretto turistico come un ambito territoriale dai confini labili ma sufficientemente distinguibili e condivisi da domanda e offerta, che "si caratterizza per uno o più fattori di attrattività percepiti come differenzianti dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato dagli attori distrettuali" (ibidem 2003).

Un distretto turistico è tale quando presenta un'elevata concentrazione di attrattive e servizi turistici, quando è esso stesso un sistema specializzato ed aperto, un produttore di servizi, un soggetto competitivo e presenta analogie con i distretti industriali (Sainaghi 2004). In tale prospettiva, la *governance* del sistema rappresenta una necessità al fine di coordinare gli output e i comportamenti dei vari attori (soprattutto piccole e medie imprese) in un'ottica strategica di sviluppo e di competitività, con la previsione di sanzioni per i comportamenti devianti. Il principale ostacolo sulla strada dell'ottica sistemica locale è rappresentato dalla difficoltà di applicare i meccanismi gerarchici tipici dell'impresa in un contesto in cui vi è una molteplicità di *stakeholder* e un numero elevato di piccole imprese indipendenti con diverse combinazioni prodotto/mercato.

Nella stessa direzione, sostanzialmente, si collocano le visioni, di impostazione distrettualistica, di Lazzaretti, Capone, Petrillo, Bonetti, Simoni, Maulet, Guia, Prats e Comas (2006) secondo cui un distretto turistico è costituito da un insieme di risorse naturali, culturali, artistiche a cui si collega un gruppo di attori economici ed istituzioni specializzati nel senso turistico identificabile sulla base del modello dei sistemi locali del lavoro. In un sistema turistico le "relazioni e legami" tra tutte le risorse coinvolte presentano un livello di connessione reciproca più elevato rispetto ad altre risorse territoriali con differenti vocazioni economiche.

Per Della Corte (2000 e 2009) la prospettiva di analisi della destinazione, definita *overlapping*, deve tenere in conto sia della logica della domanda che quella dell'offerta. Sostiene l'Autrice che la destinazione "*si configura come un prodotto turistico complesso, dal punto di vista della domanda; ma è anche una forma di offerta complessa, realizzata dagli sforzi congiunti e coordinati dei diversi soggetti coinvolti, per promuovere la località turistica nel suo insieme*". La destinazione, secondo questa visione, assume una doppia connotazione: la prima sottintende un riferimento geografico ad un comprensorio caratterizzato dalla presenza di risorse e l'altra contiene un riferimento al prodotto come complesso delle attività realizzate per esprimere l'offerta.

La prospettiva manageriale del territorio: valorizzazione di risorse e competenze per creare "sistema".

È essenziale che in una località turistica siano presenti, oltre alle attrattive, anche un insieme di servizi in grado di soddisfare un complesso di necessità espresse dal turista che consentono, in via complementare ed indiretta, una soddisfacente fruizione del prodotto turistico, per cui "*non è sufficiente avere solo servizi, così come non è sufficiente avere solo attrattive*" (Ejarque, 2003, p.7). Mentre negli anni Ottanta e Novanta era sufficiente l'esistenza di alcune risorse naturali, amenità o attrattive per far diventare meta turistica qualunque località, oggi non è più così per alcune ragioni (ibidem):

- 1) il cliente dei servizi turistici richiede qualità totale e servizi rispondenti alla promessa dell'offerta oltre che al prezzo pagato;
- 2) la concorrenza fra le destinazioni, fra città e regioni è aumentata replicando il modello dei mercati dei prodotti di massa;
- 3) la globalizzazione ha spinto in avanti la concorrenza tra destinazioni turistiche facendo assurgere il prodotto turistico di qualunque località a livello di prodotto internazionale.

In questa visione essenzialmente manageriale "il prodotto turistico ha caratteristiche tali per cui sia nella fase della produzione, sia nella fase della commercializzazione, si può e si deve operare secondo regole che sono proprie di tutti i prodotti di massa.

Non ci sono differenze sostanziali fra il processo di vendita della Coca Cola e quello di una città" (Ejarque, ibidem).

In sostanza, come afferma Ejarque, quello che oggi caratterizza la destinazione rispetto alla risorsa turistica è la stessa differenza che passa tra una città d'arte come Roma e un'altra come Assisi o Torre Ciudad (Huesca, Spagna) dove si trova il santuario dell'Opus Dei. Queste ultime non possono essere considerate destinazioni turistiche quanto

meta di visite "guidate" o tappe di un tour: la gente vi passa poche ore e poi se ne va non trovando servizi a sufficienza tale da giustificare una permanenza più lunga.

E' la stessa differenza che passa tra Disneyland e Gardaland: la prima con l'offerta di alberghi a tema, ristoranti e spettacoli per la sera riesce a trattenere i visitatori anche per più giorni. La seconda invece, priva degli stimoli analoghi al caso precedente, non offre appetibilità per permanenze superiori ad un giorno.

In tale prospettiva, secondo la distinzione tra regioni di destinazione e regioni di transito (Cooper, 2008), solo le prime, a rigore, possono essere considerate "destinazioni turistiche" che beneficiano, rispetto alle seconde, di un processo manageriale di costruzione dell'offerta caratterizzato dalla prevalente e significativa presenza di eventi, in grado di soddisfare il turista non solo nella sua ricerca delle 4S (*sun, sea, sand and sex*) ma anche delle 3L (*landscape, leisure and learning*).

Il concetto di destinazione si è evoluto nel tempo passando da una concezione basata essenzialmente su di un riferimento geografico ad una concezione basata su un connotato di natura percettiva (Buhalis, 2000, p.97): la destinazione viene interpretata soggettivamente dal turista, in base al proprio *background* culturale, allo scopo della visita, al livello di educazione e di esperienza.

La definizione di destinazione secondo Buhalis (ibidem) è la seguente: "una regione geografica definita, che viene percepita dai visitatori come una entità unica, con una struttura politica e legislativa che si occupa dell'attività di marketing e di pianificazione dell'area".

Per l'Autore il concetto di destinazione è basato sulla rilevanza del management della destinazione operato dalle strutture organizzative create *ad hoc* con il potere e le risorse necessari al raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati.

Nel suo aspetto unitario, la destinazione è la risultante della combinazione di tutti i prodotti e servizi utilizzati dal turista, assumendo, pertanto, la connotazione di *prodotto-marca*, con un riferimento geografico anche più esteso rispetto al concetto di singola località fino a poter coincidere con un intero comprensorio, ad esempio l' *Arge Alp*⁵ (Pechlaner, Weiermair e Laesser, 2003).

Secondo questo angolo visuale, una destinazione è caratterizzata da 6 elementi fondamentali:

- 1) i fattori di attrattiva;
- 2) l'accessibilità;
- 3) i servizi turistici;
- 4) la disponibilità di pacchetti turistici;
- 5) le attività proposte ai turisti;
- 6) i servizi ancillari, complementari ai servizi di base.

Il turismo è una "complessa esperienza di consumo" (Gunn, 1988, Peroni, 2008) che ha attirato l'attenzione degli studiosi per il fatto di aver evidenziato un trend di crescita in termini

di PIL, fatturato e occupazione maggiore degli altri settori dell'economia. In alcuni paesi rappresenta una risorsa nazionale.

Questa prospettiva ha evidenziato l'opportunità di una visione sistemica delle destinazioni turistiche nell'ipotesi dell'integrazione dell'offerta e del coordinamento delle attività nell'ambito di strategie di sviluppo armonico e sostenibile. La principale problematica è rappresentata dalla non facile applicabilità dei modelli aziendalistici ad un prodotto (*destination*) formato da due componenti essenziali (Murphy, Pritchard e Smith, 2000):

- 1) **infrastruttura dei servizi** (ricettività, trasporti, ristorazione, servizi, attività commerciali, etc);
- 2) **elementi ambientali**.

La prospettiva manageriale si complica notevolmente quando ai due elementi citati si sovrappone il citato *fattore esperienziale* del turismo come fenomeno complesso di consumo di servizi e prodotti durante la vacanza (ibidem, 44). In tale esperienza, un peso rilevante è esercitato dall'*effetto ambiente* grazie alla percezione di *elementi fisici* della destinazione (paesaggio, flora, fauna, clima), di *fattori sociali*, quali la cordialità dei residenti, le strutture familiari, le attività lavorative anche non strettamente collegate al turismo, l'architettura dell'urbanistica, l'efficienza nell'erogazione dei servizi pubblici; di *fattori economici* e di *fattori politico-culturali*, quali ad esempio, la storia, le tradizioni e le consuetudini locali, il grado di apertura alle influenze estere e di sensibilità politica nei confronti del fenomeno turistico locale.

La dimensione manageriale dell'offerta turistica locale è legata alla possibilità di integrare e coordinare risorse e competenze di una destinazione in una prospettiva strategica di sviluppo sostenibile, soprattutto sul piano ambientale.

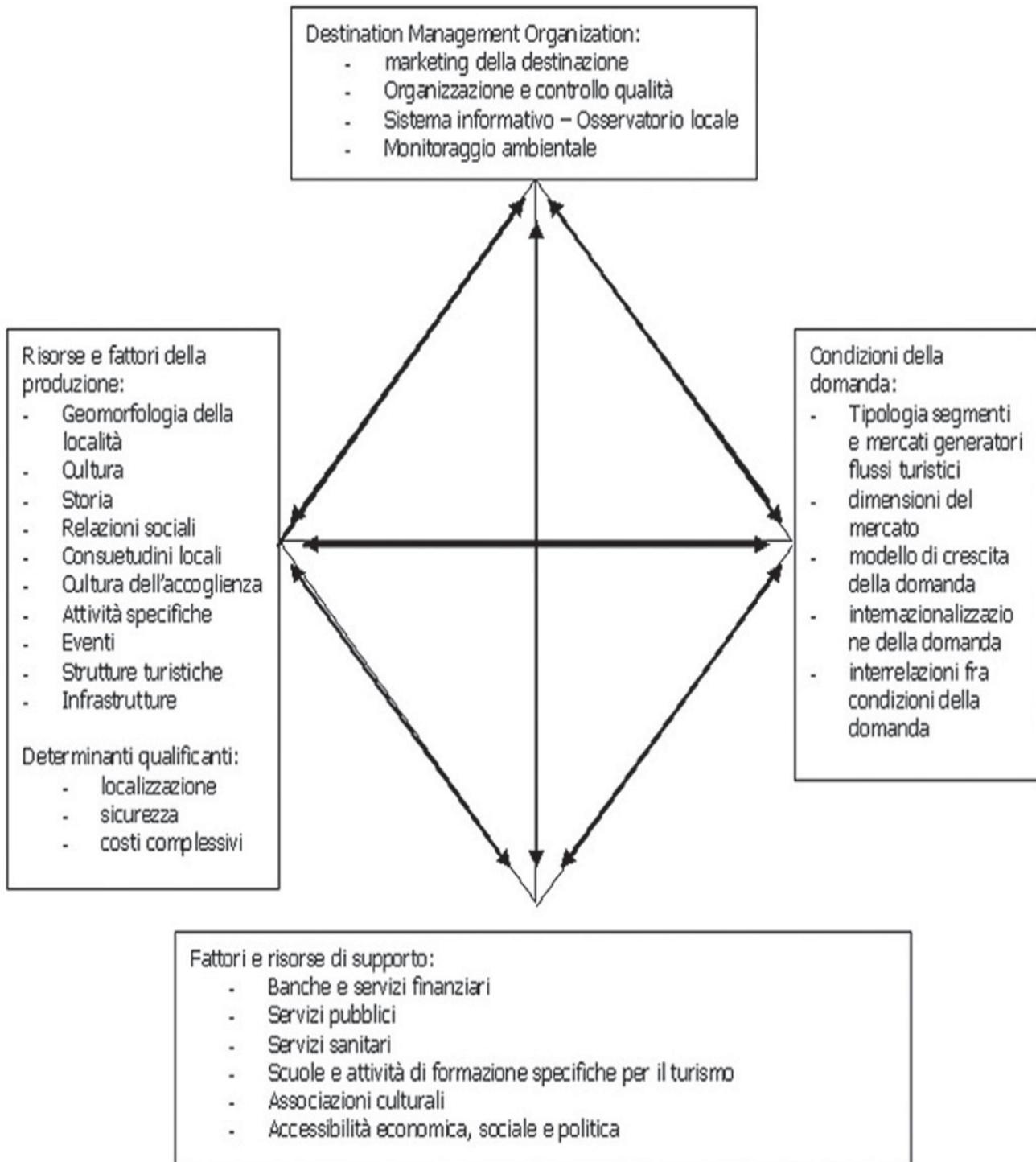
Questa prospettiva, definita **Destination Management**, è emersa in alcuni studi che hanno evidenziato come alcuni elementi della destinazione hanno una stretta somiglianza con alcune aree di *business* dell'impresa e come la destinazione stessa, intesa quale prodotto globale, sia essa stessa oggetto di strategie competitive nei confronti di altre *destination*, non solo sul piano spaziale (competitività geografica). ma anche a livello stagionale (Flagestad, Hope 2001, Kozak, Rimmington 1999).

In base a questa osservazione, si deduce la possibilità che teorie e strumenti per la gestione strategica dell'impresa possano essere applicati anche alla gestione della destinazione turistica configurandosi come un prodotto unitario con una propria posizione competitiva in concorrenza con altre destinazioni nel mercato turistico (Bieger, 2001, Weiermair, 2003, Laesser C., 2003).

In particolare, Laesser (ibidem) evidenzia che "un significato un po' più consolidato di competitività indica la capacità di un **prodotto** o di una **destinazione turistica** di conseguire valore per i consumatori".

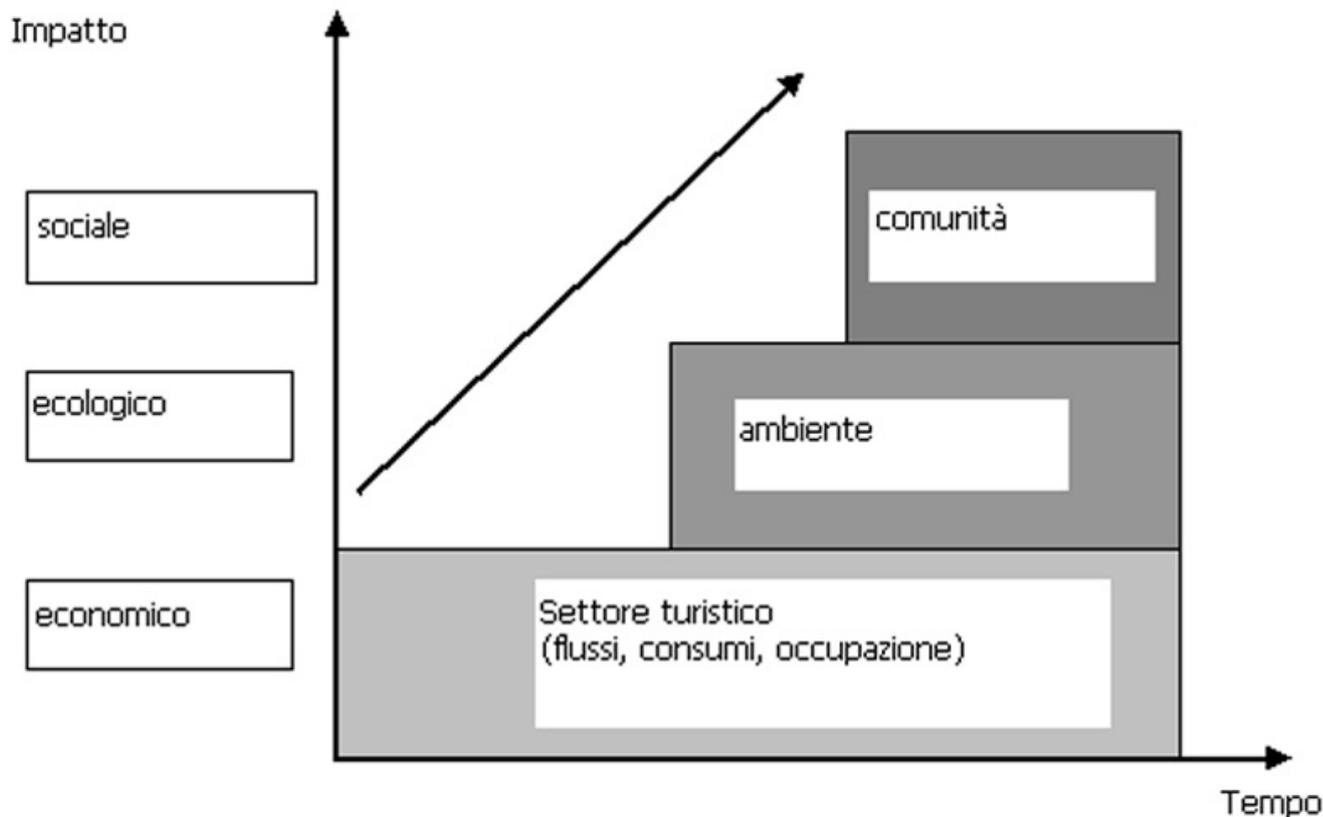
I dati quantitativi e qualitativi espressi dagli arrivi o dai redditi generati in una *destination* sono elementi di base per misurare e confrontare la competitività internazionale delle destinazioni turistiche.

Sono, in particolare, gli aspetti qualitativi della destinazione maggiormente apprezzati dai turisti a generare la determinante dei risultati quantitativi (Kozak, Rimmington, ibidem).



Il concetto di competitività delle destinazioni turistiche è stato rappresentato (Ritchie, Crouch 2000) elaborando il cosiddetto “**diamante della competitività**” di Porter sulla base degli elementi che caratterizzano il fenomeno:

- le risorse e i fattori di attrattiva fondamentali;
- le risorse e i fattori di supporto;
- il Destination management;
- le determinanti qualificanti.



L'impatto del turismo inizia sempre dal livello economico (investimenti in strutture e infrastrutture a servizio dei turisti, relazioni tra flusso turistico e reddito), per proseguire sul piano ecologico (modifica del paesaggio, impatto ambientale) e finire sul piano sociale (comportamenti e sistema culturale dei residenti). Secondo Franch (2010) è opportuno che tali dimensioni di sostenibilità impattino in modo omogeneo.

La sostenibilità del turismo sotto il profilo della mobilità: il punto di vista della *Stakeholder Theory*.

Per lo scioglimento della problematica della sostenibilità dell'impatto del turismo sul territorio (dal punto di vista ambientale) e sulla comunità locale (dal punto di vista socio-economico) può essere opportuno il riferimento alla *teoria degli Stakeholder* (Freeman 1984)⁶.

Secondo questa prospettiva, in ogni iniziativa attività posta in essere dall'uomo occorre valutare le influenze che su tale attività possono venire da un certo numero di soggetti (*stakeholders*), individuali o collettivi, e gli effetti che tali azioni possono produrre sugli interessi di tali soggetti.

Il problema dell'impatto dello sviluppo turistico deve essere esaminato in un'ottica di Corporate Social Responsibility (CRS) e di soddisfazione degli interessi di tutti gli *stakeholder*. Aderendo ad una delle più condivise impostazioni della teoria degli *stakeholder* che consente di individuare i vari portatori di interesse in base alla **forza**, **legittimazione** ed **urgenza** (Mitchell, Agle, Wood 1997) con riferimento alla problematica in esame, si può constatare che il numero di tali soggetti è veramente elevato.

Addetti delle imprese locali, imprenditori, associazioni culturali, politiche ed ambientali, famiglie e istituzioni sono le macrocategorie entro cui riconoscere i vari portatori di interesse la cui soddisfazione può dipendere dagli aspetti della forza, legittimazione ed urgenza.

Uno degli aspetti che in letteratura specialistica è stato sottolineato è quello della consumabilità del territorio e dell'ambiente con speciale riferimento agli insediamenti turistici. Pertanto esso può benissimo essere classificato come in interesse primario in base al criterio della forza, legittimazione ed urgenza nei vari contesti in cui tali interessi vengono in superficie. In campo turistico questo aspetto si esalta se si pensa che le destinazioni turistiche sono di vario tipo. Secondo il criterio territoriale si possono distinguere i seguenti tipi di destinazione (Buhalis 2000):

- 1) destinazioni urbane
- 2) destinazioni balneari
- 3) destinazioni alpine
- 4) destinazioni rurali
- 5) destinazioni in paesi autentici
- 6) destinazioni emergenti (in Asia, Sud America ed Africa)
- 7) destinazioni esotiche esclusive.

Come si evince dalle principali posizioni espresse nella letteratura specialistica il turismo implica necessariamente un fenomeno di mobilità sul territorio, sia nel luogo di destinazione finale che nei luoghi di transito.

Per questo è importante definire l'impatto che esso genera sul territorio e sulle popolazioni residenti nei luoghi di transito e di destinazione finale al fine di monitorare e gestirne la soglia di sostenibilità.

L'impatto del turismo inizia sempre dal livello economico (investimenti in strutture e infrastrutture a servizio dei turisti, relazioni tra flusso turistico e reddito), per proseguire sul piano ecologico (modifica del paesaggio, impatto ambientale) e finire sul piano sociale (comportamenti e sistema culturale dei residenti).

Secondo Franch (2010) è opportuno che tali dimensioni di sostenibilità impattino in modo omogeneo.

Gli elementi per la valutazione della sostenibilità del turismo e la soddisfazione degli interessi dei vari stakeholders possono essere individuati nei seguenti punti (ibidem, p. 14):

A) per la valutazione della sostenibilità economica:

- ricavi dai servizi turistici, spesa dei turisti;
- possibilità di integrazione del reddito per la popolazione locale;
- possibilità di sviluppo per l'indotto;
- creazione di occupazione;

- aumento del valore degli immobili;
 - attrazione di investimenti e capitali;
 - generazione di reddito fiscale legato al turismo (effetti positivi sul bilancio dello Stato).
- B) Per la valutazione della sostenibilità sociale:
- grado di accettabilità del turismo da parte dei residenti;
 - grado di distanza fra lo stile di vita, cultura e sistemi di valori tra la popolazione locale e quelli dei turisti;
 - grado di apertura al contatto con altre culture;
 - modifica delle relazioni sociali nel territorio;
 - modifica nelle attività dei residenti;
 - grado di variazione del carico antropico ed effetti sulla mobilità e vivibilità del territorio;
 - modifica dello stile urbanistico e architettonico;
 - qualità della vita per le popolazioni locali generata dal turismo;
 - qualità delle condizioni di lavoro generate dal turismo.
- C) Per la valutazione della sostenibilità ecologica:
- modifica del paesaggio;
 - consumo o deterioramento delle risorse naturali;
 - consumo di acqua e di energia;
 - inquinamento e produzione di rifiuti;
 - effetti sulla flora e sulla fauna;
 - effetti sul riscaldamento globale.

La previsione di un pacchetto di servizi turistici offerto dall'azienda dei trasporti piemontesi è un valido esempio di pianificazione strategica della sostenibilità della mobilità a fini turistici. Il tram ristorante *Ristocolor* è stato ricavato da storiche carrozze di tram fuori servizio opportunamente ristrutturate dall'azienda dei trasporti pubblici di Torino (GTT).



Da questa visione scaturisce la necessità di una pianificazione territoriale sia sotto il profilo legislativo, sia sotto il profilo organizzativo dell'attività turistica locale al fine di garantire organicità e coerenza tra attività realizzate ed impatto ricevuto (Hunter e Green, 1995, Hjalager, 1996, Godfrey e Clarke, 2000, Ritchie e Crouch, 2000).

Il turismo può trasformare un territorio sotto il profilo infrastrutturale per le esigenze di accessibilità al territorio come per quelle di fruizione dei servizi di ospitalità, sotto il profilo strutturale (proporzione ed equilibrio tra attività commerciali, turistiche, industriali, artigianali, etc), sotto il profilo ambientale per gli effetti dell'inquinamento derivanti da un eccessivo carico di presenze turistiche, e sotto il profilo sociale per gli effetti distorsivi sui comportamenti della popolazione residente riproducibili da modelli di consumo eccessivi ostentati dai turisti, perdita di identità culturale, dimensione eccessiva delle infrastrutture rispetto ai bisogni della popolazione locale e relativo inutilizzo (Cooper et al. 2005, Della Corte 2009, Franch 2010).

Sulla base di tali elementi di osservazione si giunge alla necessità di una gestione del sistema locale per generare valore sostenibile.

Per Franch (2010, p.7) l'aspetto della sostenibilità del turismo nel sistema locale è un elemento di importanza capitale e osserva che lo sviluppo turistico impatta in modo globale sul territorio secondo una logica che sfugge alle normali leggi di mercato di qualunque altro bene e o servizio. Il turismo fa leva soprattutto sulle caratteristiche di non riproducibilità delle risorse naturali per cui, in tale prospettiva, il loro sfruttamento incontrollato può compromettere la possibilità di fruizione da parte delle generazioni future. Secondo questa visione, il turismo "consuma" il territorio impattando sulle risorse non riproducibili, favorendo infrastrutture più vicine ai bisogni dei turisti che dei cittadini, modificando il paesaggio e favorendo fluttuazioni speculative dei valori di mercato (ibidem).

In una prospettiva sociologica, "i modelli culturali del turismo prendono il posto del turismo culturale" (Savelli 2004, p.).

Il turismo può essere un principio di vita e di sviluppo se controllato e gestito secondo la direttrice di sviluppo armonico e sostenibile, ma anche un principio di morte e distruzione se lo sviluppo è incontrollato ed insostenibile (Franch 2010, p.11).

Il Leiper (1990, p.23) si esprime in tale direzione quando afferma che una destinazione è il luogo dove impattano le più rilevanti e drammatiche conseguenze del sistema ("where the most noticeable and dramatic consequences of the system occur").

L'impatto del turismo raggiunge una soglia di insostenibilità quando il territorio viene asservito alle esclusive esigenze dei turisti.

Tale processo ha inizio dalla creazione di strutture ed infrastrutture abnormi rispetto alle esigenze della popolazione

residente sia nelle regioni di transito che in quelle di destinazione.

In questa prospettiva le esigenze legate allo sviluppo turistico si sommano agli interessi di natura logistica provenienti dal mondo del commercio e dell'industria.

Nel caso delle regioni di transito può essere rilevante l'impatto del trasporto ad alta velocità su strada ferrata e su gomma. La costruzione delle strutture ad alta velocità deve prevedere necessariamente la presenza di sottopassaggi o ponti per favorire la circolazione della popolazione residente che non deve soffrire limitazioni.

Inoltre, occorre prevedere dei piani adeguati di gestione delle emergenze e dei punti di criticità per non scaricare sul territorio di transito gli effetti pesanti della mobilità sia di tipo turistico che di tipo commerciale.

Nel caso italiano, sono in grande evidenza le emergenze che si sono create lungo l'autostrada Salerno-Reggio Calabria in occasione delle copiose precipitazioni nevose del 2008. Anche la chiusura dei tratti autostradali per lavori di manutenzione genera pesanti riflessi sulla circolazione locale, in occasione dei periodi di punta dei flussi turistici, a causa delle deviazioni sulla viabilità ordinaria e urbana.

Il turismo è essenzialmente un "viaggio" attraverso territori per raggiungere una destinazione e, pertanto, si somma alla mobilità per fini commerciali o di lavoro.

Per questo motivo, occorre pianificare gli interventi infrastrutturali non solo nelle destinazioni ma anche nei territori di transito.

Come si può notare in questa disamina, la partenza dei turisti dai luoghi di origine genera un impatto nelle regioni di transito e di destinazione.

Tale impatto va previsto ogni qualvolta un qualunque tipo di destinazione si propone delle azioni di marketing dirette a sostenere l'offerta locale.

Per programmare in modo adeguato le azioni di sistema occorre una forte integrazione tra gli attori del territorio sulla base di relazioni di vario tipo (accordi di programma, intese, alleanze strategiche, fusioni) e la presenza di un'organizzazione (DMO) in grado di assumere decisioni strategiche condivise sulle modalità di condurre lo sviluppo del territorio.

La competitività sostenibile del territorio: innovare il sistema dei trasporti per generare vantaggio competitivo sostenibile e duraturo.

Per l'analisi della competitività del sistema dei trasporti può essere opportuno applicare il framework **VRIO Management**⁷ (Valore; Rarità; Inimitabilità; Organizzabilità). Il sistema dei trasporti è la principale risorsa che viene utilizzata nell'ambito del fenomeno turistico; essa può generare esternalità negative e positive sulla comunità locale



L'Azienda dei Trasporti Milanesi ha realizzato il servizio ristorante turistico su tram denominato "ATMOSFERA" restaurando due "carrelli" storici trasformandoli in ristoranti dal gusto retrò su rotaie.

e gustando la cucina piemontese". Il servizio viene offerto esclusivamente su prenotazione (massimo 32 posti) ed il costo si aggira sui 50,00-55,00 € a persona. Il giro durante il quale degustare i tipici menù piemontesi dura circa due ore nel centro della città, con animazione e musica dal vivo⁸. La previsione di un pacchetto di servizi turistici offerto dall'azienda dei trasporti pubblici piemontesi è un valido esempio di pianificazione strategica della sostenibilità della mobilità a fini turistici. Oltre al Ristocolor, l'azienda offre la navigazione sul fiume Po, l'ascensore della Mole, la tranvia a dentiera Sassi-Superga, i bus Sightseeing Torino e i bus navetta. I treni storici a vapore pur previsti nell'offerta dei servizi turistici dell'azienda di trasporto sono in pratica poco utilizzati a causa dell'impatto ambientale generato dalla tecnologia del mezzo di locomozione che rimane, pertanto, un cimelio

e pertanto è fondamentale che essa venga gestita nella logica dell'intermodalità e della sostenibilità.

Se il turismo "consuma" il territorio impattando sulle risorse non riproducibili quali l'ambiente ed il paesaggio, occorre che la pianificazione strategica del territorio tenga conto delle innovazioni tecnologiche per ridurre al minimo le conseguenze negative generate dalla mobilità per esigenze turistiche sia nelle regioni di transito che in quelle di destinazione. In questa logica, lo stesso sistema di trasporti si può rivelare una risorsa generatrice di vantaggio competitivo sostenibile e duraturo. Secondo la visione della **Resource Based Theory** (Barney, Sciarelli M., Della Corte 2006) le risorse generano vantaggi competitivi quando rientrano nel framework **VRIO** (presentano caratteristiche di Valore, di Rarità, di Inimitabilità e di Organizzazione).

Il sistema dei trasporti locali può rappresentare per la comunità una risorsa competitiva sul piano del turismo sostenibile? Come può essere utilizzata l'attuale rete dei trasporti in funzione delle necessità di sviluppo turistico e commerciale e nel rispetto dell'ambiente e del territorio? E' possibile evitare la moltiplicazione all'infinito delle vie di comunicazione terrestri?

A queste domande si tenterà di giungere ad una risposta per mezzo dell'esame di alcuni casi.

Il caso dei ristoranti su tram rappresenta una modalità di generazione di vantaggio competitivo sostenibile nelle destinazioni urbane. A Torino da alcuni anni è presente un tram ristorante ricavato da storiche carrozze di tram fuori servizio opportunamente ristrutturate dall'azienda dei trasporti pubblici di Torino (GTT).

Il servizio è stato denominato "Ristocolor – Il tram del gusto" ed è stato definito come "un piacevole e curioso salotto-ristorante dal quale ammirare Torino comodamente seduti

museale. Anche a Milano e Roma sono presenti iniziative simili.

In particolare, a Milano l'Azienda dei Trasporti Milanesi ha realizzato il servizio ristorante turistico su tram denominato "ATMOSFERA" restaurando due "carrelli" storici trasformandoli in ristoranti dal gusto retrò su rotaie.

Il servizio viene offerto solo su prenotazione per il pranzo, con partenza alle ore 13,00, e per la cena, con partenza alle ore 20,00, ed il costo è di € 65,00.

La durata del viaggio è di circa 2 ore nel centro della città. A Roma il servizio di tram-ristorante viene offerto con concerto jazz dal vivo.

Sul piano dei trasporti stradali non si è avuto modo di osservare innovazioni di rilievo se non quelle strettamente tecniche necessarie alla costruzione di strutture adeguate a mezzi e modalità di trasporto sempre più veloci. Il problema della verifica della compatibilità ambientale della circolazione automobilistica, soprattutto a livello urbano, è tutt'ora aperto. Le soluzioni del potenziamento della rete dei trasporti pubblici e dell'utilizzo di mezzi ecologici (con relativi incentivi) non sembra che hanno prodotto risultati soddisfacenti.

Nell'analisi della problematica potrebbe essere applicato l'approccio SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threat).

Il trasporto stradale è una risorsa critica per lo sviluppo economico ed è sotto il controllo pubblico. Esso sta attraversando una fase di ristrutturazione di lungo termine per consentire l'adeguamento della rete autostradale alle esigenze di sicurezza e di alta velocità.

I punti di debolezza del sistema a livello nazionale sono rappresentati dal sistema orografico che non consente facili adeguamenti strutturali con nuovi percorsi e dalla carenza di percorsi alternativi, mentre a livello urbano il sistema soffre

a causa dell'inadeguata pianificazione dello sviluppo dei centri abitati. Le soluzioni ai problemi urbani possono essere inquadrare solo in un'ottica di lungo periodo. I punti di forza sono costituiti dal fatto che i percorsi stradali rappresentano essi stessi una possibile risorsa per fini turistici.

Si pensi al caso delle strade ad alto impatto turistico quale la Strada Statale 163 Amalfitana, la Strada Statale 145 Sorrentina o lo stesso sistema delle antiche strade consolari che tutt'oggi rappresenta una struttura fondamentale della mobilità in Italia.

Si può affermare che, da questo punto di vista, i punti di forza del sistema viario sono anche i punti di forza del territorio in cui esso esiste per il fatto di facilitare l'accesso sia dal punto di vista turistico che commerciale; allo stesso tempo essi sono tali perché non sono state ideate ancora delle alternative valide al sistema viario, in specie

per quello locale; l'efficienza e la validità stessa del sistema viario è la fonte del problema della sostenibilità della circolazione urbana ed extraurbana.

Dal punto di vista delle minacce per il territorio, l'esistenza di una rete stradale diffusa e ad elevata intensità di traffico produce elevate conseguenze negative sull'ambiente e sulla comunità a causa degli agenti inquinanti, non solo chimici ma anche sonori e visivi.

Maggiore è il carico di strade e di traffico in un territorio, maggiore è la minaccia di consumo e distruzione delle risorse naturali ed ambientali.

Dal punto di vista delle opportunità la presenza di una massiccia rete di collegamenti stradali può offrire l'occasione per sfruttare la mobilità pubblica non inquinante (tram, bus elettrici, metrò di superficie) per gestire i collegamenti tra centri urbani e per decentrare attività e uffici pubblici a cui consentire, a tal fine, l'accesso solo con i mezzi pubblici citati.

Un fattore che gioca a favore di tale soluzione viene dalle innovazioni tecnologiche che con le TIC si sono realizzate nel sistema della Pubblica Amministrazione e delle imprese: oggi non è più necessario rivolgersi di persona agli uffici pubblici, se non nei casi particolari, in quanto ogni cittadino può gestire i suoi rapporti con l'Amministrazione Pubblica via internet; con il tele-lavoro, dove è praticabile, i lavoratori possono svolgere il proprio lavoro a casa e ridurre il carico di pendolarismo.

Tale opportunità appare praticabile e sostenibile anche nel breve termine.

Nel considerare il sistema stradale ed autostradale come fonte di vantaggio competitivo per il sistema turistico nazionale le possibili strategie di sviluppo dovrebbero tenere presenti i seguenti elementi di fondo:



A Roma il Risto-Tram percorre due itinerari prestabiliti lungo i quali si possono osservare alcune delle principali emergenze storiche e archeologiche.

1) integrazione della gestione, per garantire maggiore efficacia ed efficienza al sistema consentendo ad operatori specializzati, quali Tour Operator ed Agenzie di Viaggio, di gestire il sistema degli accessi stradali con pedaggio che, pertanto, si configurerà come servizio *inclusive tour* che permette al viaggiatore-turista di ottenere non solo l'accesso alla rete stradale ma anche una serie di servizi variamente configurabili, dalla ristorazione al pernottamento, grazie ad un network nazionale di attori del sistema turistico.

In tale prospettiva è essenziale la funzione di un ente di DMO (Destination Management Organization) nel ruolo *facilitator* dell'offerta di vitto e alloggio che proviene soprattutto dai piccoli centri abitati dislocati nei territori di transito del flusso stradale.

Gli operatori turistici (ristoranti ed alberghi) localizzati nelle regioni di transito, oltre alle aree di servizio già presenti sulla rete autostradale, sarebbero i principali destinatari della domanda di sosta programmata per i viaggiatori turistici e commerciali.

L'integrazione dell'offerta dei servizi di vitto ed alloggio con il sistema network può consentire al viaggiatore una maggiore scelta tra alternative di qualità e prezzo, uscendo e rientrando nella rete autostradale senza ripetere il pedaggio.

2) Differenziazione della politica tariffaria, consentendo alle Regioni di stabilire la propria tariffa stradale, in un'ottica di federalismo fiscale, in ragione del carico di movimenti stradali e del tasso di inquinamento provocato dai singoli automezzi. Secondo tale prospettiva le Regioni di transito, quali quelle del centro, potrebbero ottenere i maggiori benefici fiscali dal sistema dei trasporti stradali trasformando la loro posizione di svantaggio, in quanto zona di transito di trasporti a lungo



Conclusioni

Il turismo è un fenomeno in crescita per effetto della globalizzazione, dell'aumento delle capacità di spesa e della competitività dei sistemi turistici.

Esso genera notevoli conseguenze sul piano della mobilità per l'esistenza di considerevoli flussi turistici.

Globalizzazione e competitività dei sistemi turistici, specialmente nel caso delle destinazioni di tipo "corporate" (villaggi turistici nei paesi esotici, ecc.) hanno potuto trovare ragioni di sviluppo grazie alle innovazioni e al potenziamento della mobilità aerea.

I trasporti su strada ferrata, urbana ed extraurbana, sono in fase di adeguamento strutturale (alta velocità, potenziamento delle reti metropolitane, ecc.).

In particolare, il sistema di trasporti urbano, recentemente, ha offerto spunti di vantaggio competitivo per l'offerta turistica urbana.

Il riutilizzo di mezzi in disuso, rappresentativi della storia dei trasporti è stato lo strumento per creare tipologie di offerta originale ed alternative anche in linea con i principi della sostenibilità. I cosiddetti "tram-ristoranti", infatti, rappresentano un nuovo segmento di offerta turistica emergente.

Esistono ancora considerevoli opportunità di sviluppo, se il sistema di trasporti su ferro viene gestito nell'ottica dell'integrazione con le politiche di Destination Management. Il sistema della mobilità stradale è una risorsa critica che deve essere opportunamente gestita in una prospettiva geriale per generare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo del sistema territoriale sia per potenziare l'offerta turistica esistente nelle varie *destination* localizzate nelle regioni di transito sia per ridurre l'impatto sull'ambiente. Turismo e Trasporti sono sistemi complessi di domanda ed offerta strettamente connessi dove l'applicazione delle tecniche manageriali richiede opportune cautele ed adattamenti.

La rete stradale in Italia appare arretrata sul piano tecnologico ed insufficiente a sostenere i ritmi della globalizzazione e della competizione dei sistemi turistici ma è una risorsa può generare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo se gestita nell'ottica manageriale e nella formula del network d'intesa con le DMO delle principali *destination* del Paese (per esempio: Dolomiti, Gardaland, Mirabilandia, etc). La valorizzazione del sistema viario deve avvenire per mezzo

2595 - Aperitram è il tram storico che ogni venerdì sera percorre il centro di Torino.

percorso, in vantaggio competitivo, compensando almeno sul piano tributario l'impatto sociale ed ambientale generato dal sistema dei trasporti.

L'offerta sul mercato di varie fasce tariffarie dovrebbe tenere presenti i vari "servizi" desiderati dall'utente (velocità commerciale, turistica, affari o lavoro), la previsione di agevolazioni per residenti, la possibilità di pacchetti di servizi acquistabili tramite il WEB o direttamente ai caselli che dovrebbero, pertanto, trasformarsi in veri e propri punti di check-in ad alta tecnologia.

3) utilizzo della tecnologia nella gestione dei flussi di veicoli.

Per aumentare l'efficienza dei punti di accesso (Check-in autostradali) e consentire in tempi brevissimi il deflusso degli autoveicoli occorre una maggiore diffusione del sistema telepass in grado di "leggere" non solo i tradizionali apparecchi tele-pass ma anche "voucher elettronici" acquistati dagli utenti via Internet da casa, sul modello della biglietteria aerea. Tali sistemi, potrebbero ad esempio, essere inseriti nei cellulari di nuova generazione.

Un utilizzo maggiore di alta tecnologia potrebbe essere di aiuto per ridurre e regolamentare i tempi di percorrenza.

Il numero di ore di viaggio sarebbe limitato ad un massimale sostenibile sul piano della sicurezza e differenziato in base alle fasce tariffarie, con previsione delle soste obbligate per la fruizione dei servizi di vitto ed alloggio monitorabili elettronicamente grazie agli appositi "chip" contenuti nel "voucher elettronico".

dell'introduzione di sistemi ad elevata tecnologia per monitorare efficienza e carico viario e di un sistema di tariffe differenziate per disincentivare l'utilizzo individuale dei veicoli, contestualmente proponendo valide alternative di trasporto pubblico non inquinante in un'ottica sistemica in cui l'Amministrazione Pubblica e le attività economiche giocano un ruolo per la decentralizzazione e digitalizzazione dei servizi.

Note

- ¹ "Dal punto di vista strategico, l'esigenza di raggiungibilità dev'essere pesata tenendo conto sia della dimensione finanziaria, dati gli elevati costi delle infrastrutture e della loro gestione, sia dell'impatto ambientale e dei limiti di carico antropococce caratterizzano l'area o alcune sue parti" (M. Franh, ibidem, p.28).
- ² "La ricettività costituisce un elemento particolare della vacanza: essa è, nello stesso tempo, servizio di supporto e fattore di attrazione" (M. Franch, ibidem,)
- ⁴ "Le attrazioni artificiali seppure molto efficaci in termini di richiamo turistico, possono essere imitate, replicate e realizzate ovunque. Quando perciò la forza attrattiva di una destinazione sia legata esclusivamente a esse, è in discussione la sua competitività nel tempo e nello spazio, data la ridotta difendibilità del vantaggio competitivo acquisito. In questo caso le destinazioni corrono il rischio di trasformarsi in *non luoghi* (Augé,

1993), ossia in realtà turistiche che, seppure situate in uno spazio, ne sono del tutto slegate e indipendenti, lasciando al territorio il semplice ruolo di 'contenitore' ". (Franch 2009, p.28).

- ⁵ L'*Arge Alp* è formata dalle Regioni, Cantoni e Land Baviera, Grigioni, Lombardia, Salisburgo, San Gallo, Alto Adige, Ticino, Tirolo, Trentino e Vorarlberg.
- ⁶ In letteratura sono stati esposti diversi criteri per individuare e classificare gli stakeholder. Tra le principali classificazioni si cita quella che distingue gli stakeholder in principali e secondari (Freeman 1984), volontari e involontari (Clarkson 1995), esposti o non esposti al rischio di perdita di un investimento (Mitchell, Agle, Wood 1997). Una visione sistematica può derivare organizzando i vari aspetti degli stakeholder intorno a tre criteri (Mitchell, Agle, Wood 1997, Sciarelli S. 2004): 1) la forza degli stakeholder derivante dal loro ruolo nella società; 2) la legittimazione degli stakeholder quali rappresentanti di interessi in base ad aspetti normativi, secondo una visione ristretta della teoria; 3) l'urgenza o attualità degli interessi che sono in attesa di soddisfazione.
- ⁷ Secondo il Framework VRIO, una risorsa può generare un vantaggio competitivo sostenibile e duraturo quando possiede un Valore, cioè non è liberamente disponibile nell'ambiente ma occorre sostenere un processo di acquisto, quando è Rara, cioè non è facilmente reperibile, quando è Inimitabile da parte della concorrenza e quando è Organizzabile, cioè utilizzabile concretamente nel contesto dell'impresa nell'ottica dimensionale e in quella delle capacità o know-how.
- ⁸ <http://www.comune.torino.it/gtt/turismo/tramrist.shtml>.



"De Red Crosser" di Amsterdam è uno speciale tram gestito dalla Amsterdam Tram in collaborazione con la Croce Rossa olandese per gite panoramiche dedicate ad un'utenza debole (handicap e anziani).

Riferimenti bibliografici

- Becattini G. (1989) *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino.
- Becattini G., Rullani E. (1993) "Sistema locale e mercato globale", *Economia e Politica Industriale*, n. 80.
- Bieger T. (1996) *Management von Destinationen und Tourismusorganisationen*, Monaco, Oldenbourg Verlag.
- Buhalis D. (2000) "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, n.21.
- Casarin F. (1996) *Il marketing del prodotto turistico*, Torino, Giappichelli.
- Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Wahill S., Gilbert D. (2008) *Tourism: Principles and Practice*, Harlow, FT Prentice Hall.
- Della Corte V. (2000) *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM.
- Della Corte V. (2009) *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Milano, EGEA.
- Ejarque J. (2003) *La destinazione turistica di successo. Marketing e Management*, Milano, HOEPLI.
- Flagestad A., Hope C.A. (2001) "Strategic Success in Winter Sports Destinations: a Sustainable Value Creation Perspective", *Tourism Management*, vol. 22.
- Franch M. (2010) *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*, Milano, McGraw-Hill.
- Franch M. (2002) *Destination Management. Governare tra Locale e Globale*, Torino, Giappichelli.
- Freeman R. E. (1984) *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Golinelli G.M. (2000) *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Padova, CEDAM.
- Grönroos C. (2009) *Management e Marketing dei Servizi*, Milano, ISEDI.
- Grönroos C. (2010) "Adopting a Service Logic in Manufacturing: Conceptual Foundation and Metrics for Mutual Value Creation", *Journal of Service Management*, vol. 21, n. 5.
- Gunn C. (1988) *Tourism Planning*, New York, Taylor and Francis.
- Kaspar C. (1995) *Management in Tourism*, Bern, Verlag Paul Haupt.
- Kozak M., Rimmington M. (1999) "Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings", *International Journal of Hospitality Management*, 18, 273-283, Elsevier, London.
- Laesser C. (2003) *Politica del turismo e destination management*, TUP, Milano.
- Lazzeretti L., Petrillo C.S. (2006) *Tourist Local System and Networking*, Elsevier, London.
- Leiper N. (1995) *Tourism Management*, RMIT Press, Melbourne.
- Martini U. (2005) *Management dei Sistemi Territoriali*, Giappichelli, Torino.
- Murphy P.E. (1985) *Tourism. A Community Approach*, Methuen, New York.
- Murphy P., Pritchard M.P., Smith B. (2000) "The Destination Product and Its Impact on Traveller Perception", *Tourism Management*, n.2, Elsevier, London.
- Pechlaner H., Weiermair K. (2000) *Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano.
- Pechlaner H., Weiermair K., Laesser C. (2003) *Politica del Turismo e Destination Management*, TUP, Milano.
- Pencarelli T. (2003) *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Pencarelli T. (2009) "Presentazione all'edizione italiana" di C. Grönroos, *Management e Marketing dei Servizi*, ISEDI, Milano.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002) "Il marketing dei distretti turistici. Sistemi vitali nell'economia delle esperienze", *Sinergie*, n.58, CUEIM, Verona.
- Peroni G. (2008) *Fondamenti di Marketing Turistico Territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Pike S. (2004) *Destination Marketing Organisations*, Elsevier, Oxford.
- Rispoli M., Tamma M. (1995) *Risposte Strategiche alla Complessità: le Forme di Offerta dei Prodotti Alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ritchie J.R.B., Crouch G.I. (2000) "The Competitive Destination: A Sustainability Perspective", *Tourism Management*, n. 21, Elsevier.
- Sainaghi R. (2004) *La gestione strategica dei distretti turistici*, EGEA, Milano.
- Sciarelli S. (2007) *Il Management dei Sistemi Turistici Locali*, Giappichelli, Torino.
- Tamma M. (2002) "Aspetti strategici del destination management", in H.Pechlaner, K.Weiermair (a cura di), *Destination Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, TUP, Milano.

Riferimenti immagini

Le immagini di pag. 21, 30, 32 e 33 sono tratte da <http://commons.wikipedia.org>; lo schema di pag. 26 è una rielaborazione dell'autore da Crouch e Ritchie (1999); l'immagine di pag. 27 è una rielaborazione dell'autore da Franch 2010; la foto a pag. 28 è di Antonio Accattatis; l'immagine di pag. 30 è tratta da www.gustareitalia.it.