

AZIONE 2

Predisposizione di un manuale per il governo
“strategico” delle destinazioni di benessere che guidi le
destinazioni nel percorso di costruzione della strategia
partecipata

Università di Urbino
(DESP – Dipartimento Economia Società e Politica)

A cura di: **Mauro Dini¹** e **Tonino Pencarelli²**

¹ Assegnista di ricerca e docente a contratto di economia e management del turismo nell'Università degli studi di Urbino

² Professore ordinario di economia e gestione delle imprese nell'Università degli Studi di Urbino

Indice

1. Identificazione dei soggetti che costituiscono il progetto aggregativo.....	3
2. Convocazione del primo incontro.....	4
3. Definizione della strategia della Destinazione.....	5
3.1 La pianificazione strategica della Destinazione: approccio e fasi.....	5
3.2 L'analisi strategica.....	7
3.2.1. Il governo e la struttura.....	7
3.2.1.1 Le risorse turistiche.....	7
3.2.1.2 La governance della Destinazione.....	9
3.2.2 La formula competitiva.....	12
3.2.2.1 Il sistema di offerta.....	13
3.2.2.2 Il sistema competitivo.....	16
3.2.3 La formula sociale.....	25
3.3 Le scelte organizzative.....	34
3.4 La formulazione degli obiettivi.....	34
3.5 La formulazione della strategia.....	35
3.5.1 Definizione dei prodotti turistici.....	36
3.5.2 Politiche di commercializzazione.....	40
3.5.3 Valorizzazione Brand della Destinazione e politiche di comunicazione.....	40
3.5.4 Quadro delle risorse economiche.....	43
3.6 Il sistema di controllo informativo e il controllo strategico.....	43
Bibliografia.....	46

Di seguito si illustra un possibile percorso metodologico utile per la predisposizione di un manuale per il governo “strategico” delle destinazioni di benessere che guidi le destinazioni nel percorso di costruzione della strategia partecipata.

1. Identificazione dei soggetti che costituiscono il progetto aggregativo

Il soggetto promotore durante il percorso di animazione deve identificare e raccogliere le manifestazioni di interesse dei soggetti che sono interessati alla costituzione del progetto di definizione della strategia di destinazione di Benessere.

Tale manifestazione dovrebbe essere raccolta in forma scritta per evitare di coinvolgere soggetti che non sono veramente interessati al progetto (la firma non deve comunque avere carattere vincolante).

2. Convocazione del primo incontro

Identificati i soggetti che hanno dimostrato la disponibilità a far parte del progetto, come primo passo è necessario organizzare un incontro per programmare i successivi passaggi operativi e soprattutto per definire il soggetto proponente.

L'incontro dev'essere favorito e organizzato dai soggetti promotori e sarà necessario identificare un soggetto che lo coordinerà (questo ruolo può essere anche delegato ad un soggetto con alte capacità professionali e di animazione).

L'incontro ha i seguenti obiettivi:

- approfondire la conoscenza tra i partecipanti stessi e le loro attività, in quanto una strategia di Destinazione presuppone necessariamente un rapporto di conoscenza e fiducia tra i soggetti che lo costituiscono (i partecipanti devono sviluppare capacità relazionali che consentano di fare emergere una reale collaborazione lavorativa);
- effettuare valutazione del reale interessamento e livello motivazionale al progetto dei soggetti coinvolti;
- condividere gli obiettivi del progetto e l'impostazione del modello di business³;
- identificare il soggetto promotore e la relativa forma aggregativa (in base alla formula aggregativa selezionata il protocollo assume una forma differente, es. contratto, convenzione, ecc).
- definire una strategia condivisa della Destinazione.

Nella prima fase dell'incontro il soggetto promotore dovrà predisporre una presentazione del progetto, alla quale seguirà una discussione con i soggetti partecipanti. Nell'occasione i partecipanti dovranno confermare la volontà di aderire al progetto di rete.

³ Vedi Manuale operativo per la realizzazione di una strategia aggregativa per la realizzazione di una "Destinazione di Benessere".

3. Definizione della strategia della Destinazione

3.1 La pianificazione strategica della Destinazione: approccio e fasi

La Destination Strategy si colloca a livello competitivo⁴ e può essere interpretata come il complesso coerente di scelte elaborato da un qualsiasi territorio in forma coordinata con il livello regionale, finalizzato ad acquisire vantaggi competitivi duraturi nei confronti di territori concorrenti, attraverso l'offerta di un beneficio differenziale percepito superiore, in riferimento ad un segmento specifico di turisti.

In linea generale secondo (Cozzi e Ferrero, 2000) la *corporate strategy* ha la responsabilità di:

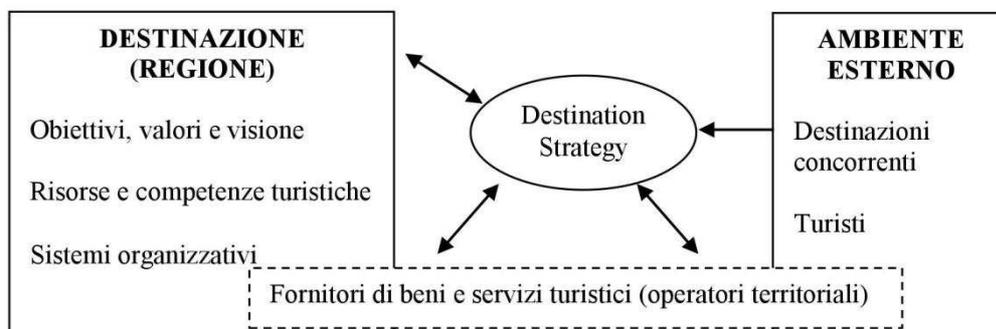
1. gestire il portafoglio di attività;
2. scegliere le Strategic Business Area (*SBA*) (combinazione prodotti mercati turistici);
3. di definire il ruolo che ognuna di esse deve svolgere;
4. l'attribuzione delle risorse, il coordinamento e la ricerca di sinergie;
5. il controllo strategico;
6. determinare l'impostazione della strategia sociale, mantenendo i rapporti con gli altri stakeholders e gli accordi con le altre imprese;
7. creare le premesse per consentire i cambiamenti futuri, pianificando lo sviluppo; delle capacità, ovvero i processi evolutivi nella struttura e nella cultura dell'impresa;
8. definire l'articolazione del processo di pianificazione e l'attribuzione delle responsabilità e degli ambiti di autonomia.

Nella logica che è stata adottata in questo manuale, la strategia della Destinazione dev'essere definita dal soggetto proponente in linea con il piano turistico Regionale (soggetto ordinatore)⁵, e in relazione all'ambiente competitivo costituito dai clienti (turisti) e dalle Destinazioni concorrenti (Figura 1).

⁴ Secondo Grant (2005), attraverso la *corporate strategy* l'organizzazione definisce il campo di azione e quindi la scelta dei settori e dei mercati nei quali competere, mentre con la *business strategy* definisce il modo di competere all'interno di un mercato.

⁵ L'Ente Regione persegue dunque finalità ben più ampie di quelle legate al successo competitivo nel business del turismo, finalità alle quali le strategie competitive devono assoggettarsi e con le quali mantenere coerenza.

Figura 1: Destination Strategy come collegamento tra la Destinazione e l'ambiente esterno



Fonte: Splendiani (2017)

Si evidenzia come nella logica del “Sistema turistico” sia fondamentale coordinare le strategie della Destinazione con le politiche regionali al fine di sfruttare le sinergie e le politiche di Branding per la promozione della Destinazione.

Secondo la WTO (1994) i vantaggi legati alla pianificazione turistica sono differenti:

- valorizzare e conservare, attraverso lo sviluppo turistico, risorse naturali e culturali di un territorio;
- integrare il turismo nello sviluppo complessivo della Regione, stabilendo un legame forte con gli altri settori dell'economia;
- fornire una base razionale per il processo decisionale ai soggetti pubblici e privati che si occupano di turismo;
- rendere possibile lo sviluppo coordinato di tutti gli elementi che riguardano il turismo, come le attrazioni turistiche, gli eventi, i servizi e le facilities;
- ottimizzare e bilanciare i benefici economici, ambientali e sociali legati al turismo, garantendone una equa distribuzione;
- offrire una base informativa per il monitoraggio e il controllo dei progressi legati allo sviluppo turistico.

Il modello per la pianificazione strategica che verrà preso in considerazione in questo manuale è quello di Splendiani (2017), opportunamente integrato. Il modello si compone di 5 differenti fasi:

l'analisi strategica; le scelte organizzative; la formulazione degli obiettivi; la formulazione della strategia; il sistema informativo e di controllo.

Le fasi devono essere formalizzate in un Piano Turistico che rappresenta lo strumento attraverso cui l'organo di governo definisce e coordina tutte le fasi del processo turistico e le integra, guidando l'azione dei soggetti di governo verso il raggiungimento degli obiettivi. E' bene specificare che le cinque fasi della pianificazione turistica vanno lette secondo un'ottica integrata e non sequenziale.

3.2 L'analisi strategica

Questa fase rappresenta il pilastro centrale della pianificazione strategica in quanto costituisce il processo di raccolta delle informazioni, fondamentali per assumere le decisioni delle prossime fasi. Per il processo di raccolta delle informazioni si farà riferimento al modello della Formula strategica di Pencarelli (2013).

La formula strategica si sviluppa su tre dimensioni fondamentali, il governo e la struttura, la formula competitiva e la formula sociale.

Qui di seguito verranno proposti, per ogni singola dimensione, alcuni modelli teorici che consentono di "misurare" la dimensione stessa.

3.2.1. Il governo e la struttura

L'analisi di questa dimensione consente di avere una panoramica sulla risorse turistiche della Destinazione e delle dinamiche che possono influenzare e caratterizzare la governance della stessa.

3.2.1.1 Le risorse turistiche

L'approccio esperienziale prende come punto di riferimento il modello concettuale dell'economia dell'esperienza, dove il territorio è inteso come "palcoscenico", per l'offerta al mercato di esperienze turistiche significative e distintive. Il modello dell'economia delle esperienze (Pine e Gilmore, 2000, Pencarelli *et al*, 2018, Pencarelli *et al*, 2015) si basa sull'idea che i consumatori non domandano e non acquistano più solo beni o servizi, ma esperienze. Rispetto ai servizi, le

esperienze sono prodotti che si qualificano per la loro unicità e capacità di essere personali, anziché personalizzati, oltre che per il fatto che vengono “messe in scena” anziché erogate. Il cliente è considerato un ospite da coinvolgere emotivamente, intellettualmente ed anche fisicamente nel processo di generazione del valore, facendogli vivere esperienze originali e autentiche, capaci di lasciare ricordi indelebili nella memoria. L’esperienza si accresce di valore grazie al contributo determinante del personale di contatto ed alla capacità di creare senso del brand di coloro che allestiscono l’offerta e dell’ambiente ove l’esperienza si mette in scena.

In questa ottica le risorse che possono concorrere alla realizzazione di esperienze turistiche non sono rappresentate solo dalle strutture ricettive, ma da tutte le risorse ed attrattive turistiche che rientrano nel modello di analisi delle cinque dimensioni (le 5 A) che qualificano un territorio come destinazione turistica, come ad esempio imprese commerciali e di servizi, imprese agricole, artigianali, istituzioni museali e culturali, strutture sportive, ecc. (Pencarelli e Forlani, 2010, pag. 135).

Il modello concettuale delle 5 A, può essere utile per analizzare e mappare in profondità le risorse turistiche della Destinazione utili per progettare e allestire esperienze.

Tabella 2: Le cinque “A” che qualificano una destinazione

Dimensioni che qualificano un territorio come destinazione turistica	Categorie/indicatori delle dimensioni
Accoglienza: che indica la presenza di tutti quei beni o servizi che rendono fisicamente realizzabile l'offerta turistica	Infrastrutture turistiche: strutture alberghiere, extra-alberghiere e all'aperto, ristoranti, bar, chioschi, cantine/enoteche, piadinerie, aree di sosta camper, aree di sosta, rifugi;
Ambientazione: che esprime la capacità di immergere gli ospiti nell'esperienza e nell'autenticità dei luoghi (patrimonio ambientale e naturale, strutture sportive artificiali e naturali, ecc)	Patrimonio ambientale: bellezze ambientali, percorsi ecologici attrezzati (sentieri mountain bike, sentieri trekking)
Attrattività: determinata dalla presenza di fattori d'attrattiva (beni culturali, attività produttive/prodotti enogastronomici, strutture sportive) che rappresentano la componente principale su cui si struttura l'esperienza	Strutture sportive: centri ippici/ equitazione, impianti sportivi, impianti sciiviari, aree di svago;
	Beni culturali: musei, chiese, teatri, e beni culturali architettonici rilevanti dal punto di vista turistico;
	Attività produttive/enogastronomia: prodotti tipici, artigiani, aziende agricole rilevanti dal punto di vista turistico;
Animazione: che esprime la vivacità culturale e sociale del territorio ed è determinata dalle persone che lavorano nelle strutture ricettive, della popolazione locale e dai turisti che soggiornano nel territorio stesso (ad esempio eventi, sagre e manifestazioni, attività produttive/prodotti enogastronomici)	Eventi: tradizioni locali, feste, sagre, considerate durante l'arco annuale;
Accessibilità: che indica la facilità con cui gli ospiti possono raggiungere il territorio fisicamente e virtualmente	Distanza dalle principali reti infrastrutturali

Fonte: Pencarelli, Dini e Pacini (2013)

Attraverso l'applicazione di questo modello è possibile effettuare una precisa mappatura delle risorse turistiche, sia in termini qualitativi che quantitativi.

Per la ricerca di informazioni la metodologia da adottare sono quelle di tipo desk , colloqui con enti pubblici e operatori del settore⁶.

3.2.1.2 La governance della Destinazione

Da quanto emerso dall'analisi dell'azione 1, governare la Destinazione è un processo arduo che coinvolge diversi stakeholders, che spesso hanno obiettivi e strumenti diversi. Nello schema

⁶ Per la Metodologia della ricerca Sociale Cfr. Corbetta 1999.

adottato in questo manuale i due soggetti che intercorrono nella pianificazione territoriale sono il soggetto coordinatore e il soggetto proponente. Mentre il soggetto coordinatore è identificato nel Ente Regione, a cui è attribuita la competenza turistica, il soggetto proponente può essere svolto da differenti soggetti (pubblici, privati, pubblici/privati), assumendo anche forme aggregative differenti⁷.

Il ruolo del soggetto proponente è quello di definire la strategia della Destinazione, identificando lo sviluppo del/i progetto/progetti che dovrebbero essere coerenti con le linee di sviluppo definite ai livelli superiori (Regione).

Il ruolo che il soggetto proponente può essere chiamato a svolgere nelle varie Destinazioni è assai difficoltoso da stabilire a priori, in quanto dipende dalla struttura organizzativa regionale e dalle caratteristiche specifiche del territorio.

Tuttavia è possibile ricondurre la strategia della selezione del soggetto proponente in due principali approcci; quello “territory-based” ispirato e fondato sul modello dei Sistemi Turistici Locali, finalizzato a valorizzare le risorse in una logica territoriale e quello “product-based”, finalizzato a proporre offerte di valore a precisi target di clientela e basato sull'aggregazione di soggetti imprenditoriali accomunati dal tematismo dell'offerta (Club di prodotto, consorzi, reti).

La *governance* di queste organizzazioni reticolari può essere molto varia, oscillando tra modelli pubblici, privati o misti, coinvolgendo un numero ridotto o ampio di *stakeholder* locali, utilizzando meccanismi di finanziamento di natura normativa o partecipativa (D'Angella *et al.* 2010).

Utile indicazioni generali si ritrovano nell'impostazione di Pencarelli e Splendiani (2008), che identificano l'organo di governo, come un soggetto in grado di esercitare funzioni altamente complesse ed articolate (progettazione, coordinamento, supporto, consulenza, formazione, monitoraggio, commercializzazione, promozione, ecc.) e che siano in grado di ottenere la giusta legittimazione da parte dei soggetti territoriali. Il ruolo di architetto e coordinatore della destinazione potrebbe per questo essere svolto da un *management* emanazione di un *soggetto misto*, formato da organismi pubblici e privati e retto con forme giuridiche privatistiche atte a favorire l'apertura proprietaria.

In questo senso il primo elemento che occorre tenere in considerazione nella definizione del soggetto proponente è il tipo di organizzazione del sistema turistico previsto dalla normativa Regionale. Infatti, se la Regione non ha previsto nel sistema organizzativo preposto alla gestione del turismo regionale un soggetto di meta-management (es: DMO e di Sistemi Turistici Locali), è il

⁷ Vedi rapporto azione 1, par. 1.1.5.

soggetto proponente che dovrebbe svolgere una funzione di pianificazione strategica coordinata con il livello regionale. In questo caso sarebbe opportuno che nella governance della Destinazione si registri sia la presenza di soggetti pubblici sia quella di soggetti privati. Infatti, come ricordato nel documento dell'azione 1), la presenza del pubblico⁸ è importante per facilitare l'acquisizione di risorse (soprattutto finanziarie) e la modificazione e valorizzazione dei fattori ambientali e infrastrutturali materiale ed immateriali (territorio, strade, porti, aeroporti, banda larga, ecc.) e per avere l'opportuno consenso e coinvolgimento degli enti locali e degli altri interlocutori sociali territoriali. La presenza delle organizzazioni private nell'assetto proprietario è importante per favorire il coinvolgimento dei gestori delle organizzazioni turistiche private e per valorizzare le competenze imprenditoriali e manageriali di coloro che sono direttamente a contatto con i turisti. L'organo di governo (consiglio d'amministrazione) dovrebbe essere snello, formato quindi da pochi attori, con chiare deleghe e responsabilità da parte dei molteplici e vari componenti della proprietà pubblica/privata e con la possibilità di agire in modo rapido ed efficace.

Al contrario se nei sistemi Regionali sono già istituiti dei soggetti di meta-management, andrebbero incentivate soluzioni votate a sviluppare singoli progetti con un partenariato esclusivamente privato, per evitare la proliferazione di strutture che rischiano di aumentare la confusione "strategica" all'interno della Destinazione nei confronti degli operatori.

Un secondo fattore che incide nelle scelte che riguardano la governance è il tipo di Destinazione:

- nel caso di Destinazioni molto frammentate (in cui le risorse e le attività turistiche sono scarsamente integrate, e quindi la valorizzazione dei possibili prodotti avviene principalmente attraverso il comportamento della domanda e le azioni isolate di singole imprese che agiscono in autonomia) risulta "estremamente problematico concepire interventi di Destination Management che esprimano un forte governo unitario dell'offerta" (Tamma M., 2002);
- in contesti caratterizzati da modelli di *leadership* e cooperazione (in cui, rispettivamente, l'offerta è organizzata e controllata da imprese che assumono la funzione di leader oppure in cui l'offerta è frutto di aggregazioni di operatori con un adeguato grado di coordinamento che garantisce flessibilità) risulta più agevole costruire tavoli di negoziazione e identificare soggetti-chiave in grado di esercitare ruoli di pivot e gestori della destinazione.

⁸ D'altronde le destinazioni turistiche sono sistemi a forte contenuto di regolazione pubblica, avendo tra i componenti strutturali molteplici beni pubblici e quindi l'allestimento di forme di offerte sistemiche non può prescindere dalla componente pubblica, spesso fattore decisivo di dotazione fattoriale per il vantaggio competitivo.

Un ulteriore fattore è l'estensione e l'*omogeneità geografica e culturale di una destinazione* Pencarelli e Splendiani (2008).

Un territorio non troppo esteso e dotato di una identità condivisa può rendere più agevole il ruolo dell'organo di governo che può facilmente attivare, senza ostacoli culturali indotti da campanilismi territoriali, un sistema relazionale fondato sulla fiducia diffusa tra gli attori territoriali⁹. Le evidenze empiriche mostrano che quando questo aspetto è carente o viene sottovalutato in sede di delimitazione dei confini amministrativi delle destinazioni, i processi di governo ne risentono negativamente e risultano debolmente efficaci (Cerquetti *et al.*, 2007).

Un ulteriore fattore che può influenzare la scelta di una soluzione al governo dei processi turistici più idonea al contesto territoriale è, secondo Brunetti (2002), la pluralità di fruitori (domanda turistica). Destinazioni interessate da più tipologie di domande turistiche richiedono approcci strategici più ampi e differenziati. Mentre nelle Destinazioni caratterizzate da un singolo prodotto turistico, quindi dove i due concetti coesistono (Pencarelli e Splendiani, 2008), l'approccio al governo della Destinazione può fondarsi su forme più snelle ed efficaci.

Infine un ulteriore vincolo alla definizione dell'organo di governo può essere dettato dal caso specifico di un progetto turistico che è legato a particolari finanziamenti. In questo caso la natura del finanziamento legata al progetto potrebbe prevedere che il soggetto proponente abbia una specifica natura, (per esempio pubblica o privata), diventando così un vincolo nella selezione del soggetto proponente.

Dall'analisi di questi fattori il comitato promotore può trarre delle utili indicazioni e indirizzarsi così verso la scelta del modello aggregativo più idoneo rispetto al contesto territoriale.

Il soggetto proponente potrebbe essere assunto da un soggetto giuridicamente esistente (per esempio, Provincie, GAL, GAC, Unioni Montane e dei Comuni, Comuni, associazioni di categoria, Convention Bureau) oppure attraverso la costituzione di nuove forme aggregative (Club di prodotto, Consorzi, contratti di rete, Associazioni, ATI e accordi su convenzione).

Per la tipologia di forme aggregative confrontare il Manuale operativo per la realizzazione di una strategia aggregativa per la realizzazione di una "Destinazione di Benessere".

⁹ Un ulteriore aspetto, sollevato da molti Autori, riguarda l'eventuale mancanza di corrispondenza tra i confini della destinazione, così come percepiti dai turisti, e i confini amministrativi. Ciò pone questioni rilevanti in merito a potenziali conflitti di competenze e, soprattutto, rende ancor più complesso il raggiungimento di obiettivi e finalità comuni da parte del sistema di attori coinvolto.

3.2.2 La formula competitiva

Per avere un quadro completo della formula competitiva è necessario analizzare il sistema di offerta e il sistema competitivo.

3.2.2.1 Il sistema di offerta

Il sistema di offerta rappresenta l'output che la Destinazione allestisce al fine di soddisfare le attese della domanda e dunque finalizzato alla creazione di valore per la clientela. Poiché in questo manuale si assume che il prodotto turistico di Benessere si caratterizza per una particolare tipologia di domanda servita e necessario in primo luogo analizzare i flussi turistici attuali della Destinazione e raccogliere i dati sull'attuale domanda turistica che contraddistingue il territorio. Collateralmente è necessario mappare tutte le tipologie di prodotti turistici erogati, analizzandone i soggetti coinvolti, la tipologia (durata, prezzo, ecc), le dimensioni del Benessere interessate e le politiche di marketing mix adottate.

Una volta realizzata quest'analisi di screening del territorio è possibile effettuare le prime ipotesi strategiche sul tipo di sistema di offerta che la Destinazione vuole realizzare.

Per l'allestimento del sistema di offerta ovvero dei prodotti turistici, è necessario secondo Pencarelli e Splendiani (2008), assumere come base dell'azione strategica le esigenze della domanda e la costruzione del valore per essa. L'obiettivo dev'essere quello di offrire un valore percepito superiore ai turisti rispetto ad altre Destinazioni, facendo leva sulle risorse turistiche e sulle competenze distintive. L'analisi della percezione di qualità (e quindi il valore) dell'esperienza turistica può svolgersi ricorrendo ai tradizionali principi del *service management*, in particolare al *modello di qualità percepita del servizio* (Gummenson, 1979; Grönroos, 2002), secondo cui la qualità di un servizio equivale a ciò che il cliente percepisce in esso (Grönroos, 2002).

Nel caso delle esperienze turistiche, il valore viene globalmente ed olisticamente percepito dal turista nel corso dell'interazione con la destinazione, attraverso i vari e molteplici contatti con il territorio e gli operatori turistici nella fruizione dei prodotti turistici. La qualità totale viene percepita dal turista secondo tre dimensioni: quella tecnica (o *del risultato*) e quella funzionale (o *del processo*), quella fisica (Rust e Oliver, 1994).

Le tre dimensioni della qualità percepita dell'esperienza turistica vengono "filtrate" dall'immagine della destinazione e sono fortemente condizionate dalle aspettative del turista. La percezione

positiva della qualità si ottiene quando la qualità sperimentata risponde alle aspettative del cliente: pertanto il livello della qualità totale percepita non è determinato soltanto dalle dimensioni della qualità, quanto “*piuttosto dal divario tra qualità attesa e qualità percepita*” (Grönroos, 2002).

Per questo la gestione delle aspettative rappresenta un fattore strategico per il governo dell’offerta turistica e per la formulazione di proposte di valore ai clienti.

La percezione della qualità (e quindi del valore) nell’ambito dell’esperienza turistica complessiva risulta dunque un concetto dinamico, che si sviluppa e si modifica man mano che l’esperienza turistica arriva a compimento e che può estendersi oltre il termine del soggiorno, fino a coinvolgere l’intero rapporto di lungo periodo tra turista e attori della destinazione.

Sempre secondo Pencarelli e Splendiani (2008), è possibile dunque analizzare la percezione del valore secondo tre livelli:

1. *La singola componente dell’esperienza turistica complessiva.* Costituisce l’unità minima di analisi del processo interattivo tra turista e destinazione. Sono esempi il servizio di registrazione in albergo al momento dell’arrivo, l’acquisto di un biglietto per la visita ad un museo, ecc.
2. *L’esperienza turistica complessiva:* nel susseguirsi degli atti compiuti dal turista la percezione prende forma fino ad arrivare ad un “giudizio globale” sul valore percepito. In tal senso è importante specificare che:
 - difficilmente il turista ha la capacità di attribuire singole responsabilità agli attori del distretto in merito al valore percepito (Buhalis, 2000);
 - il “giudizio complessivo” di cui si è parlato deve sempre essere riferito ad un determinato momento, poiché può modificarsi nel tempo;
3. *rapporto di lungo periodo con la destinazione:* la percezione del valore dei singoli atti si riflette sul valore percepito ai livelli superiori, riverberandosi poi sotto forma immagine della destinazione e di aspettative per le future esperienze turistiche. Il processo dinamico della percezione del valore non si esaurisce, quindi, nella singola esperienza di viaggio ma prosegue e può subire influenze anche quanto il turista si trova lontano dalla destinazione.

In definitiva, affinché si possa parlare di governo strategico della destinazione, è indispensabile porre in essere azioni manageriali nella prospettiva di marketing, finalizzate alla creazione di valore per il turista mediante la progettazione e l’allestimento di prodotti turistici capaci di soddisfare le attese della domanda nei molteplici momenti di verità connessi all’esperienza della vacanza.

Secondo Ferrero G. (2006, 2013), il processo di creazione del valore può essere scomposto nelle seguenti fasi:

1. Progettazione del valore: in questa fase è necessario esplicitare la “*value proposition*”, ovvero la proposta di valore, il valore progettato, che consiste nell’identificazione degli elementi che distinguono e rendono superiore l’offerta di valore percepito della destinazione rispetto a quella dei concorrenti. Per elaborarla occorre conoscere:
 - i bisogni, il sistema di valori e le priorità dei turisti;
 - i processi, le attività e le risorse che utilizzano per la creazione del valore;
 - le prestazioni dei concorrenti e come sono percepite;
 - le capacità distintive che possiede la destinazione o che può sviluppare o mobilitare attraverso l’allestimento di prodotti turistici, segnatamente lungo la dimensione esperienziale e delle trasformazioni.
2. Creazione del valore: il problema che si pone in questa fase è quello di mobilitare tutte le risorse interne ed esterne per creare valore per i turisti, agendo sull’amplificazione dei benefici (tangibili intangibili, psicologici, sociali, emozionali, esperienziali) da esso attesi e sulla minimizzazione dei sacrifici secondo una prospettiva relazionale tra fornitori e clienti.
3. Comunicazione del valore: utilizzando le politiche di comunicazione che nel turismo implicano azioni sia per attirare il turista nella località, sia per accogliere e guidare il turista nella località.
4. Consegna del valore: analizzare il ciclo di attività del turista nelle fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto al fine di sfruttare al meglio tutti i “momenti della verità” che, come già accennato, non sono solo all’interno del soggiorno nella destinazione.
5. Valutazione del valore: occorre misurare il valore percepito dai turisti nell’esperienza, il grado di soddisfazione (valore atteso/valore ricevuto), la fedeltà.

Il valore dell’esperienza complessiva vissuta dal turista dipende dal profilo del turista. Se il turista auto-organizza la vacanza (modello fai da te) molte fasi del processo del valore sono svolte dal turista stesso e quindi anche la valutazione potrà risentirne positivamente (Pencarelli et al., 2005), mentre se l’esperienza turistica deriva da pacchetti offerti da imprese specializzate, allora la percezione del valore ne risentirà in modo differente. Anche per questo le soluzioni di offerta di valore devono avere la capacità di bilanciare la standardizzazione dell’offerta a pacchetto con la personalizzazione indotta dalla partecipazione attiva del cliente ai processi di costruzione del valore.

Alla base di ogni tentativo di creazione del valore per il turista risulta comunque necessaria la consapevolezza dal parte dei soggetti, clienti compresi, di far parte di un sistema a produzione di valore condiviso e interdipendente ove la disponibilità a collaborare e la fiducia rappresentano condizioni cruciali per il successo e per la soddisfazione delle attese dei vari stakeholder (Valdani e Ancarani, 2000). La vocazione cooperativa nel turismo può esprimersi a livello di destinazione, facendo leva sulla risorsa territorio, ma anche a livello di costruzione di valore, ossia di prodotti turistici atti a soddisfare le attese ed i bisogni della domanda.

3.2.2.2 Il sistema competitivo

Una volta definito l'attuale sistema di offerta territoriale e di conseguenza il processo di creazione di valore per il cliente, si può procedere con l'identificazione dei concorrenti e la relativa arena competitiva. Obiettivo di questa fase è quella di identificare i fattori critici di successo al fine di valutare la posizione competitiva attuale della Destinazione rispetto ai concorrenti ed identificare le variabili cruciali per allestire soluzioni di offerta adeguate a soddisfare la domanda secondo modalità più efficaci rispetto a quelle proposte dai rivali.

Secondo Thompson *et al.* (2009) le variabili da considerare nell'individuazione delle caratteristiche dominanti possono essere ricondotte a undici dimensioni: Dimensione del mercato e tasso di crescita; Numero di concorrenti; Ampiezza della concorrenza; Numero di acquirenti; Grado di differenziazione del prodotto; Innovazione del prodotto; Rapporto domanda/offerta; Ritmo del cambiamento tecnologico; Integrazione verticale; Economie di scala; Effetti della curva di esperienza.

Pencarelli (2013), identifica alcuni indicatori base che sono centrali nella valutazione delle performance della Destinazione.

Tra questi troviamo:

1. la quota di mercato posseduta e la sua evoluzione nel tempo¹⁰;
2. l'andamento degli arrivi e delle presenze e il tasso di successo delle vendite¹¹.

¹⁰ Una Destinazione che accresce la quota di mercato posseduta nel segmento di riferimento manifesta una generale attitudine al successo competitivo, sebbene talvolta la quota di mercato possa derivare da superiorità competitiva associata a situazioni di favorevole congiuntura (es. apertura di nuovi mercati) o da condizioni strutturali di mercato favorevole (uscita di importanti rivali, ecc.) e non si associ a pieno gradimento da parte dei consumatori della Destinazione, sicché il successo rischia di essere effimero e di svanire di fronte a mutamenti del contesto competitivo. Per questo occorre anche osservare periodicamente le dinamiche evolutive della quota di mercato ed i fattori che le determinano.

3. il grado di soddisfazione della clientela e la percentuale di reclami¹².
4. il tasso di fedeltà/abbandono della clientela e la durata media della permanenza nel territorio¹³;
5. l'immagine percepita dai clienti finali e dagli intermediari turistici¹⁴;
6. l'evoluzione del posizionamento competitivo rispetto alle Destinazioni concorrenti in relazione ai fattori critici di successo del business¹⁵.

L'analisi di queste dimensioni può aiutare a far emergere i fattori dominanti del settore, sulla base del quale analizzare la propria posizione competitiva.

Il punto 6 che riguarda il posizionamento competitivo; esso merita ulteriori approfondimenti in considerazione dell'importanza che assume tale analisi.

Infatti, la comparazione con le Destinazioni concorrenti risulta centrale, in quanto troppo spesso la valutazione delle risorse turistiche possedute viene affrontata secondo un'ottica esclusivamente rivolta all'interno e al passato, si rende necessario, una maggiore propensione al confronto sistematico anche attraverso l'ausilio di strumenti noti al management delle imprese come il *benchmarking*.

Nella letteratura internazionale oramai si registrano ampi studi sull'analisi della posizione competitiva tra destinazioni. Tra i principali autori a livello internazionali si trovano Crouch e Ritchie (2000), Dwyer et al. (2004), Goffi e Cucculelli (2018).

¹¹ L'osservazione dell'andamento degli arrivi e delle presenze è pratica diffusa tra le Destinazioni, anche quelle di minore dimensione in quanto segnalano la capacità del sistema di offerta di trovare o no gradimento presso i turisti. Un ulteriore elemento che può risultare molto importante è il tasso di conversione delle offerte formulate direttamente (internet) o indirettamente (intermediari turistici) ai richiedenti in effettive vendite.

¹² Un buon indicatore di successo competitivo e del gradimento che la clientela ha nei riguardi dell'esperienza turistica vissuta è dato dal livello di soddisfazione (*customer satisfaction index*). Questa valutazione può essere integrata o talvolta sostituita con l'analisi dell'evoluzione dell'incidenza dei reclami (recensioni on-line, verbali o cartacee, ecc), i quali sono il segno di un disagio manifesto che la clientela esprime di fronte a situazione di disservizio o di non conformità rispetto alle attese.

¹³ Il miglior indicatore del successo competitivo, è la fedeltà della clientela: non sempre infatti ad elevati livelli di soddisfazione corrispondono anche alti tassi di fidelizzazione dei clienti; quando la clientela, in presenza di altre Destinazioni, continua a preferire la nostra, stabilendo legami duraturi, significa che la Destinazione ha una posizione competitiva forte e consolidata tale da indicarne il successo. Se viceversa, il turnover della clientela è elevato e la durata media della relazione si accorcia (giorni di permanenza), il segnale che emerge è preoccupante, suggerendo situazioni competitive fragili.

¹⁴ E' un indicatore che si può monitorare mediante lo svolgimento di sondaggi periodici presso la clientela e la rete d'intermediazione turistica circa la percezione che questi soggetti hanno dell'immagine della Destinazione e dei suoi prodotti turistici. Si tratta di un indicatore che indica la capacità o l'incapacità della Destinazione di veicolare la propria identità di marca tramite le attività di comunicazione, oltre che attraverso i prodotti turistici.

¹⁵ Se il posizionamento competitivo si rafforza, è probabile che la Destinazione accresca la sostenibilità nel tempo del vitalismo, mentre se la Destinazione perde posizioni nei confronti dei rivali nell'ambito dei requisiti cruciali per soddisfare le esigenze della domanda è evidente che si accresce la probabilità che il successo competitivo diventi effimero e non sostenibile nel tempo, sicché si possono intravedere le prime avvisaglie del declino.

A nostro avviso per misurare la competitività delle Destinazioni, e quindi la posizione competitiva, in un ottica olistica e integrata si può fare riferimento agli indici definiti da Dwyer e Kim (2003), che possono essere utilizzati modularmente in base alle caratteristiche della Destinazione e quindi dei relativi competitors.

Tabella 3: Indicatori per definire la competitività delle Destinazioni

Endowed Resources
Natural
Comfortable climate for tourism
Cleanliness/Sanitation
Natural wonders/Scenery
Flora and fauna
Unspoiled nature
National parks/Nature reserves
Culture/Heritage
Historic/Heritage sites and museums
Artistic/Architectural features
Traditional arts
Variety of cuisine
Cultural precincts and (folk) villages
Created Resources
Tourism infrastructure
Accommodation quality/variety
Airport efficiency/quality
Tourist guidance/information
Local transport efficiency/quality
Visitor accessibility to natural areas
Convention/Exhibition facilities (capacity/quality)
Food services quality/variety
Range of activities
Water based
Nature based
Adventure activities
Recreation facilities
Sports facilities

Shopping
Variety of shopping items
Quality of shopping facilities
Quality of shopping items
Value for money of shopping items
Diversity of shopping experiences
Supporting Factors
Entertainment
Amusement/Theme parks
Entertainment quality/variety
Nightlife
General infrastructure
Adequacy of infrastructure to meet visitor needs
Health/Medical facilities to serve tourists
Financial institution and currency exchange facilities
Telecommunication system for tourists
Security/safety for visitors
Local transport systems
Waste disposal
Electricity supply
Quality of service
Tourism/Hospitality firms which have well defined performance standards in service delivery
Firms have programmes to ensure/monitor visitor satisfaction
Visitor satisfaction with quality of service
Industry appreciation of importance of service quality
Development of training programmes to enhance quality of service
Speed/Delays through customs/immigration
Attitudes of customs/immigration officials

Accessibility of destination
Distance/Flying time to destination from key origins
Direct/Indirect flights to destination
Ease/Cost of obtaining entry visa
Ease of combining travel to destination with travel to other destinations
Frequency/Capacity of access transport to destination
Hospitality
Friendliness of residents towards tourists
Existence of resident hospitality development programmes
Resident support for tourism industry
Ease of communication between tourists and resid
Market ties
Business ties/trade links with major tourist origin markets
Sporting links with major tourist origin markets
Ethnic ties with major tourist origin markets
Religious ties with major tourist origin markets
Extent of foreign investment in local tourism industry
Destination Management
Destination management organisation
NTO acts as coordinating body for private and public sector tourism organisations
NTO effectively represents views of all tourism stakeholders in tourism development
NTO liaises effectively with private sector in tourism policy, planning and development
NTO provides statistical information as input to tourism policy, planning and development
NTO strategically monitors and evaluates the nature and type of tourism development
Destination marketing management
Reputation of NTO
Effectiveness of destination positioning
Strength/Clarity of destination image
Efficient monitoring of destination marketing activities
Effective packaging of destination experiences
Links between destination tourism organisations and travel trade
NTO identification of target markets
NTO strategic alliances with other NTO
Destination marketing is based on knowledge of competitor products
Present 'fit' between destination products and visitor preferences

Destination policy, planning, development
Existence of formal long-term 'vision' for tourism industry development
Destination 'vision' reflects resident values
Destination 'vision' reflects tourism industry stakeholder values
Tourism policy conforms to a formal destination 'vision'
Tourism planning and development conforms to a formal destination 'vision'
Tourism development is integrated into overall industrial development
Ongoing tourism development is responsive to visitor needs
Extent to which research findings are integrated into tourism planning and development
Inventory of most significant attractors, facilities, services and experiences offered in destination
Identification of major competitors and their product offerings
Community support for special events
Human resource development
Public sector commitment to tourism/hospitality education and training
Private sector commitment to tourism/hospitality education and training
Training/education responsive to changing visitor needs
Range/quality of tourism/hospitality training programmes
Environmental management
Public-sector recognition of importance of 'sustainable' tourism development
Private sector recognition of importance of 'sustainable' tourism development
Existence of laws and regulations protecting the environment and heritage
Research and monitoring of environmental impacts of tourism
Situational Conditions
Competitive (micro) environment
Domestic business environment in destination
Management capabilities of tourism firms and organisations
Extent of competitive rivalry between firms in domestic tourism industry
Level of cooperation between firms in destination tourism industry
Links between tourism/hospitality firms and firms in other industrial sectors
Entrepreneurial Qualities of local tourism stakeholders
Tourism/hospitality firms operate in ethical manner
Firms use computer technology/commerce to achieve competitive advantage

Destination location
Perceived 'exoticness' of location
Proximity to other destinations
Distance from major origin markets
Travel time from major origin markets
Global (macro) environment
The global business context
Political stability
Legal/Regulatory environment
Government policies for tourism development
Economic conditions in origin markets
Sociocultural environment
Investment environment for tourism development
Technology changes
Price competitiveness
Value for money in destination tourism
Exchange rate
Air ticket prices from major origin markets
Accommodation prices
Destination package tour prices
Price of destination visit relative to competitor destinations
Safety/Security
Level of visitor safety in destination
Incidence of crimes against tourists in destination
Demand Factors
Destination awareness
Destination perception
Destination preferences

Market Performance Indicators
Visitor statistics (numbers)
Number of foreign visitors
Growth rate of foreign visitors
Market share of destination – world, regional
Shifts in market share
Average length of stay
Rate of revisit
Visitor statistics (expenditure)
Expenditure of foreign visitors (FX receipts)
Growth rate of expenditure of foreign visitors
Share of destination in total tourism expenditure – world, regional
Shifts in expenditure share
Foreign exchange earnings from tourism as percentage of total exports
Contribution of tourism to economy
Contribution of tourism to value added (absolute values and percentages, and rate of growth)
Domestic tourism
International tourism
Contribution of tourism to employment (absolute numbers;
Domestic tourism
International tourism
Productivity of tourism industry sectors
Indicators of economic prosperity
Aggregate levels of employment
Rate of economic growth
Per capita income
Tourism investment
Investment in tourism industry from domestic sources
Foreign direct investment in tourism industry
Investment in tourism as percentage of total industry investment (and trend)

Price competitiveness indices
Aggregate price competitiveness indices
By journey purpose
By tourism sector
Government support for tourism
Budget for tourism ministry
Budget for NTO
NTO expenditure on destination marketing (comparison with competitors)
Support for transport infrastructure
Industry programmes accessed by tourism industry
Tax concessions
Subsidies to industry
Export marketing assistance
Vocational education skills/training for tourism industry

Fonte: Dwyer e Kim (2003)

In base all'ambiente competitivo in cui si trova ad operare la Destinazione, il soggetto promotore dovrà selezionare gli indici utili a definire il posizionamento competitivo. Ogni indice può assumere un peso differente in base al contesto, quindi si renderà necessario definire una ponderazione degli indici selezionati.

3.2.3 La formula sociale

In una logica di Destinazione, la formula sociale assume un ruolo decisivo, in quanto spesso il successo delle strategie adottate dipende dalla capacità di collaborazione e dai livelli di fiducia reciproca tra i soggetti che la costituiscono utile a conseguire obiettivi di efficaci relazioni con gli *stakeholders*.

Le moderne teorie manageriali, quali la teoria degli *stakeholder* o le discussioni sulla responsabilità sociale delle Destinazioni, sottolineano che il successo duraturo implica la capacità del management di soddisfare le attese di valore (espresso come rapporto tra benefici e sacrifici) dei vari attori sociali portatori di interessi non sempre convergenti fra loro. Nello specifico a nostro avviso ci sono due principali gruppi di *stakeholders* che richiedono attenzione:

- 1) stakeholders coinvolti direttamente nella produzione, vendita ed erogazione dell'esperienza turistica
- 2) stakeholders coinvolti indirettamente nella produzione e erogazione dell'esperienza

I primi sono tutti i soggetti che contribuiscono ad allestire e vendere l'esperienza turistica (dipendenti, clienti, fornitori, distributori, banche, ecc), dove il rapporto si caratterizza per uno scambio di prestazioni di carattere economico.

Mentre nel secondo gruppo rientrano tutte i soggetti che contribuiscono indirettamente all'allestimento del prodotto turistico (popolazione locale, amministrazioni Pubbliche, associazioni, pro loco, ecc) dove il rapporto si caratterizza per uno scambio di valore non economico. In entrambi i casi lo scambio sociale tra Destinazione e *stakeholder* deve avvantaggiare entrambi i soggetti, con reciproca soddisfazione tale da favorire il consolidamento delle relazioni sociali basate sulla fiducia e la costruzione della legittimazione sociale dell'impresa.

Questo equilibrio favorirà da un lato il reperimento delle risorse migliori (persone, capitali, materie, servizi, ecc.), attratte dalle proposte formulate dalla Destinazione e dall'altro la legittimazione sociale del territorio e dei relativi soggetti allocati, che non vedrà nel fenomeno turistico un elemento di peggioramento delle condizioni di vita.

Il soddisfacimento di tali necessità, che viene sintetizzato sotto il concetto di Turismo Sostenibile, deve trovare validità dal punto di vista del governo dei territori a vocazione turistica, allorquando considera le risorse naturali ed ambientali elementi chiave per la competitività di una destinazione (Crouch e Ritchie, 1999; Pencarelli e Forlani, 2002; Franch, 2002), e dunque da preservare.

Secondo la prospettiva olistica qui adottata, l'impatto che le attività turistiche possono avere per il territorio ospitante può riguardare tre ambiti¹⁶:

- *economico*, ovvero gli effetti diretti, indiretti e di indotto, che si riversano sull'economia locale, sia in termini quantitativi che in termini di distribuzione della ricchezza;
- *sociale*, relativi ai cambiamenti che si generano sulla qualità della vita dei residenti;
- *ambientale*, cioè tutti gli effetti che il turismo può avere nei confronti degli equilibri naturali.

Per questo è necessario pianificare delle strategie di sviluppo che non prendano in considerazione esclusivamente indicatori relativi agli arrivi e alle presenze e in alcuni casi alla spesa media per turista. Infatti la rincorsa all'esclusivo incremento dei flussi turistici, a nostro avviso,

¹⁶ Tale principio può essere applicato sia alle Destinazione che a un singolo evento (Cfr. Cherubini et al., 2009).

rappresenta una delle principali cause dello stato di insostenibilità rilevabile in molte destinazioni turistiche italiane, specie quelle costiere, che soffrono di una elevata stagionalità e di tutte le problematiche ad essa legate (Dini, 2015). Di conseguenza è necessario che l'organo di governo territoriale che voglia intraprendere un percorso di recupero oppure mantenere le destinazioni in “fase di formazione” o “sostenibili”¹⁷, deve prendere come punto di riferimento indicatori di tipo multidimensionale, capaci di integrare l'equilibrio e la coesione sociale, sostenibilità ambientale e la competitività economica.

Sotto questo profilo la WTO (2009) offre una guida di indicatori per le destinazioni che intendono perseguire uno sviluppo turistico sostenibile con un approccio multidimensionale:

- *Benessere delle comunità ospitanti*: soddisfazione locale nei confronti del turismo, effetti del turismo sulle comunità, accesso dei residenti ai beni fondamentali, uguaglianza di genere, ecc.;
- *Tutela delle risorse culturali*: conservazione del patrimonio architettonico; Partecipazione della comunità locale al turismo: coinvolgimento e consapevolezza della comunità;
- *Soddisfazione del turista*: soddisfazione del turista, accessibilità;
- *Salute e sicurezza*: salute, gestione delle epidemie e trasmissione internazionale delle malattie, sicurezza del turista, Sicurezza pubblica locale, ecc.;
- *Ottenimento di benefici economici derivanti dal turismo*: stagionalità del turismo, dispersioni, occupazione, contributo del turismo alla tutela della natura, vantaggi economici

¹⁷ Al fine di contribuire positivamente allo sviluppo sostenibile di una destinazione e avviare percorsi anche non tradizionali dell'attività di Destination Marketing. Mihalic (2000) individua quattro tipologie di intervento tese ad accrescere la sostenibilità ambientale delle destinazioni turistiche:

- *Codici di condotta*: per influenzare le politiche e i programmi di sviluppo turistico al fine di promuovere un uso responsabile delle risorse e mantenere l'integrità sociale e dei luoghi. I codici di condotta nel turismo sono molteplici, declinati, su vari livelli (internazionali, nazionali, locali) ed indirizzati al settore nel suo complesso, alle comunità ospitanti, ai visitatori o alle istituzioni o altre località¹⁷.
- *Pratiche ambientali non certificate*, per indirizzare le destinazioni verso approcci di management ambientale, sia attinenti l'informazione e l'educazione sull'ambiente che la realizzazione di politiche concrete per la salvaguardia (riciclo dei rifiuti, controllo sostanze nocive, gestione delle acque)
- *Riconoscimenti e buone pratiche*, vi sono vari premi e riconoscimenti che derivano da competizioni periodiche. Ad esempio l'European Prize for tourism & environment è un riconoscimento concesso alle destinazioni turistiche dalla Commissione Europea per politiche orientate alla sostenibilità.
- *Marchi e riconoscimenti di accreditamento ambientale garantiti da soggetti indipendenti in funzione della capacità delle destinazioni turistiche di adeguarsi a criteri prefissati ed obbligatori*. A livello internazionale e nazionale ci sono diversi marchi ambientali (eco-labels) e marchi di qualità ambientale (eco-quality labels). Il controllo è assicurato da autorità nazionali e internazionali. Quest'ultimo approccio, insieme agli altri sopra richiamati e riferiti alla partecipazione a premi di sostenibilità ambientale o alla realizzazione di iniziative spontanee di gestione ambientale, rappresenta un modo efficace di migliorare la qualità dell'ambiente e la competitività delle destinazioni turistiche e di valorizzare il brand turistico territoriale e pertanto è assai diffuso. (es: ISO 14001; EMAS; Ecolabel; Bandiera blu; Cigno verde; Legambiente; Quality; Bandiera Arancione; I borghi più belli d'Italia)

per la comunità e la meta turistica, turismo e lotta contro la povertà, competitività delle imprese turistiche, ecc.;

- *Protezione del patrimonio naturale*: protezione di ecosistemi a rischio, qualità dell'acqua marina, ecc.;
- *Gestione delle risorse naturali scarse*: gestione dell'energia, cambiamenti climatici e turismo, disponibilità idrica e risparmio, qualità dell'acqua potabile, ecc.;
- *Impatto ambientale delle attività turistiche*: trattamento delle acque reflue, gestione dei rifiuti solidi, inquinamento atmosferico, controllo dei livelli di rumorosità, gestione dell'impatto visivo di strutture ed infrastrutture turistiche;
- *Controllo delle attività turistiche*: controllo dell'intensità di utenza, gestione degli eventi;
- *Pianificazione e controllo delle destinazioni*: integrazione del turismo nella pianificazione locale/regionale, controllo dello sviluppo, trasporto correlato al turismo, trasporto aereo - risposta ai cambiamenti nei modelli e nell'accesso;
- *Progettazione di prodotti e servizi*: creazione di circuiti e itinerari di viaggio, offerta di un ventaglio di esperienze diversificate, marketing del turismo sostenibile, tutela dell'immagine della destinazione¹⁸;
- *Sostenibilità di attività e servizi turistici*: politiche e pratiche per la sostenibilità e la gestione ambientale presso le imprese turistiche (Pencarelli et al., 2013a).

La lettura integrata di questi indici può fornire utili indicazioni al fine di massimizzare il valore con tutti gli stakeholders della Destinazione.

Al fine di valutare le politiche turistiche nella logica della sostenibilità, declinata nella sua triplice dimensione, verrà proposto il modello di valutazione di Gregori *et al.* (2013) originariamente applicato agli eventi. Ma che può essere adattato anche alle Destinazioni.

Il modello sviluppa per ogni dimensione alcuni indicatori, che sono in grado di misurare nel complesso il grado di sostenibilità delle Destinazioni (Tabella 4)

Tabella 4: Quadro sinottico delle dimensioni e delle variabili del modello

DIMENSIONE	VARIABILI/GRUPPI DI INDICATORI
Economica	<i>a. Economico-finanziari</i>

¹⁸ In questo senso si può parlare anche di prodotti di Eco-Design (Pencarelli et al, 2014).

	b. <i>Strategico-competitiva</i>
Sociale	c. <i>Conquista dei benefici derivanti dalle attività turistiche da parte della comunità ospitante</i> d. <i>Partecipazione, gradimento e soddisfazione dei residenti</i> e. <i>Salute, sicurezza, modifica delle abitudini dei residenti</i>
Ambientale	f. <i>Inquinamento generato</i> g. <i>Consumi energetici e delle risorse naturali</i> h. <i>Gestione rifiuti e materiale di scarto</i> i. <i>Conservazione dei beni storico-artistici</i> j. <i>Politiche attive per la sostenibilità e certificazioni</i>

Fonte: Gregori et al, (2013)

- *Dimensione economica*, intesa come capacità della Destinazione di generare valore economico. Tale dimensione, secondo alcuni considerata la più importante poiché l'unica in grado di determinare la sopravvivenza stessa dell'evento nel tempo, può essere valutata in base a due insiemi di indicatori, complementari seppur distinti: indicatori economico-finanziari e indicatori strategico-competitivi.
 - a. *Indicatori economico-finanziari*¹⁹: arrivi e presenze, impatto economico (diretto, indiretto, indotto²⁰); risorse investite per l'allestimento del prodotto turistico; numero di occupati, aumento di valore immobiliari delle aree e dei siti ospitanti;
 - b. *Indicatori strategico-competitivi*²¹: soddisfazione/gradimento dei partecipanti, livello di accessibilità (fisica ed economica), tasso di fedeltà dei partecipanti, notorietà del brand della Destinazione, grado di unicità delle esperienze turistiche nel panorama nazionale/internazionale, capacità innovativa, livello di integrazione con la strategia del

¹⁹ Tali indicatori, che hanno il vantaggio di essere misurati con maggiore precisione, favoriscono principalmente una valutazione a posteriori, poiché indicativi di ciò che è emerso durante lo svolgimento dell'evento (seppur gli stessi indicatori possano essere oggetto di stime previsionali e dunque essere utilizzati anche per il controllo antecedente e concomitante).

²⁰ *Diretti*: rappresentati dalla spesa sostenuta per l'allestimento del prodotto turistico e dai visitatori (ad esempio, per acquisto esperienze turistiche, il pernottamento, i pasti, lo shopping, ecc);
Indiretti: legati alla fornitura degli input necessari a realizzare ed offrire i beni e i servizi richiesti (ad esempio, per la ricezione, la ristorazione, i trasporti, il commercio);

Indotti: effetto moltiplicativo indotto che è rappresentato dall'aumento dei consumi della comunità locale, a seguito della distribuzione del valore economico prodotto dalle attività turistiche e dell'innalzamento degli standard di vita.

²¹ Gli indicatori strategico-competitivi, invece, possono meglio rappresentare la capacità prospettica della Destinazione di generare valore economico, essendo connessi anzitutto alla capacità competitiva della Destinazione in relazione ad altre Destinazioni concorrenti e, di conseguenza, alla possibilità di accrescere l'attrattività del territorio ospitante.

territorio, capacità di sinergie e di co-marketing con il territorio ospitante, capacità di creare occupazione e nuova imprenditorialità.

- *Dimensione sociale*, intesa come capacità delle attività turistiche di generare benessere per il territorio ospitante.

Tale capacità può essere misurata considerando alcuni aspetti tangibili ed intangibili connessi al concetto di qualità della vita, come ad esempio: il rafforzamento dello spirito di coesione e di integrazione dei residenti, il livello di soddisfazione di questi ultimi rispetto alle attività turistiche e all'immagine del territorio che viene diffusa mediante le politiche promozionali, le opportunità di apprendimento e di innovazione, il miglioramento della dotazione infrastrutturale del territorio, le opportunità di lavoro, la sicurezza e l'incolumità (che potrebbero essere minacciate nei periodi di alta stagionalità dei flussi turistici). Nell'ambito sociale vanno inoltre considerati gli aspetti occupazionali e legati alla nascita di nuove attività d'impresa che, oltre che elementi economico-finanziari, vanno considerati nella logica di innovazione sociale e di creazione di tessuto innovativo e imprenditoriale.

- a. *Conquista dei benefici derivanti dalle attività turistiche da parte della comunità ospitante*: livello di coinvolgimento delle imprese locali, livello di coinvolgimento delle maestranze locali, valore degli investimenti realizzati sul territorio (es. infrastrutture), generazione di entrate fiscali, valorizzazione del brand territoriale, iniziative di co-marketing tra prodotto turistico-territorio-imprese locali, tenuta e crescita dei valori immobiliari, nuova imprenditorialità locale generata, coincidenza tra obiettivi di sviluppo turistico e obiettivi dei policy makers territoriali (es. destagionalizzazione dei flussi turistici), know how e innovazione territoriale apportata.
 - b. *Partecipazione, gradimento e soddisfazione dei residenti*: soddisfazione dei residenti, soddisfazione degli operatori economici locali, integrazione delle culture locali con la cultura dei non residenti.
 - c. *Salute, sicurezza, modifica delle abitudini dei residenti*: livello di sicurezza nei confronti dei turisti e della popolazione, numero incidenti registrati e eventi di micro-criminalità, numero reati registrati, numero interventi medici/soccorsi, costi dell'ente pubblico locale per garantire la sicurezza e gestione delle attività.
- *Dimensione ambientale*, intesa come capacità delle attività turistiche di lasciare inalterati gli equilibri ecologici del territorio ospitante. Il monitoraggio degli effetti sull'ambiente rappresenta un'attività piuttosto importante per una destinazione, sia nell'ottica della

conservazione delle risorse turistiche che nella logica delle nuove tendenze del consumo ove il concetto di sostenibilità ambientale rappresenterà sempre più un elemento di criticità nella scelta della destinazione. Oltre agli effetti sull'ambiente naturale, vanno altresì considerati fattori legati al deterioramento del patrimonio artistico, storico e culturale e più in generale del paesaggio, soprattutto nei casi in cui non si rispetti la capacità di "carico" dei luoghi e si verificano comportamenti non corretti da parte dei fruitori. La valutazione di tale impatto appare utile, dunque, al fine di conseguire un giusto equilibrio tra la salvaguardia dell'ambiente inteso in senso ampio, quale ecosistema, e la fruizione dei beni che lo compongono.

- a. *Inquinamento generato*: livelli di emissioni dannose per l'atmosfera (CO₂, polveri sottili, ecc.), livello di emissioni acustiche.
- b. *Consumi energetici e delle risorse naturali*: livello di energia elettrica consumata, quantità procapite di energia per partecipante, % energia derivante da fonti rinnovabili, quantità di acqua consumata, % risparmio idrico, impatto sulla flora e sulla fauna.
- c. *Gestione rifiuti e materiale di scarto*: quantità totale di rifiuti prodotta, quantità procapite di rifiuti per partecipante, % rifiuti differenziati sul totale.
- d. *Conservazione dei beni storico-artistici*: valorizzazione delle risorse culturali del territorio (risorse culturali recuperate e rese fruibili), numero danni causati al patrimonio culturale locale.
- e. *Politiche attive per la sostenibilità e certificazioni*: possesso di certificazioni ambientale, politiche di comunicazione legate ai temi della sostenibilità.

Dal punto di vista del *Destination Management*, al fine di attivare dei processi virtuosi all'interno della Destinazione che possono contribuire al raggiungimento degli obiettivi di managerialità e sostenibilità, è utile indicare una serie di *marchi ambientali e di qualità*. L'adozione di tali certificazioni rappresenta oggi una delle vie maggiormente utilizzate dai territori a vocazione turistica per mettere in atto percorsi virtuosi di sviluppo sostenibile. I marchi mirano da un lato ad ottenere benefici in termini di immagine territoriale e, dall'altro, ad operare miglioramenti della performance ambientale. Nella Tabella di Splendiani (2015), vengono riportate le principali certificazioni e marchi ambientali con le relative caratteristiche.

Finalità	Certificare il Sistema di Gestione Ambientale di enti locali o imprese	Premiare i comuni con spiagge o approdi turistici con livelli elevati di qualità ambientale	Individuare piccole località dell'entroterra che si distinguono per qualità ambientale	Individuare i borghi medioevali che si distinguono per qualità ambientale, architettónica e attrattività turistica	Favorire la conservazione e la valorizzazione del Patrimonio culturale e naturale	Valorizzare il patrimonio dei borghi italiani in modo sostenibile ed equo	Valutare la sostenibilità ambientale delle località balneari	Promuovere la filosofia di Slow Food alle comunità locali e al governo delle città	Premiare l'impegno ambientale e lo sviluppo agricolo	Premiare l'impegno relativo al verde pubblico
Ambito territoriale	Europa	Mondo	Italia	Italia	Mondo	Italia	Italia	Mondo	Italia	Italia
Soggetto responsabile (S.R.)	Comunità Europea	FEE	Touring Club Italiano	ANCI	UNESCO – Comitato per il Patrimonio Mondiale	Associazione Borghi Autentici d'Italia	Legambiente	Città Slow International	CIA	Casa Editrice Il Verde Editoriale
N. comuni aderenti in Italia	223	140 Comuni (268 spiagge)	203	217	161 Paesi, 1007 siti	147	306	74	65	28
Funzione del marchio	Comunicazione ambientale; Tutela per il consumatore	Comunicazione di qualità ambientale e turistica	Comunicazione di qualità ambientale, promozione turistica	Comunicazione di qualità architettónica e ambientale, promozione turistica	Comunicazione e di qualità architettónica e ambientale, attrattività turistica	Comunicazione sociale, promozione turistica	Comunicazione ambientale; Tutela per il consumatore	Comunicazione sociale/ambientale	Comunicazione sociale/ambientale	Comunicazione sociale/ambientale
Attività e strumenti di promozione e del marchio da parte del soggetto responsabile (S.R.) e del soggetto aderente (S.A.)	S.R.: Comunicazione istituzionale descritta dal Regolamento EMAS; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione e istituzionale	S.R.: Comunicazione istituzionale per mezzo stampa e sito internet. S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione e istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicazione di una guida cartacea e digitale oltre che attività di commercializzazione di pacchetti turistici; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicazione di una guida cartacea oltre che attività di commercializzazione di pacchetti turistici attraverso un tour operator dedicato; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicità dei siti via web e attraverso numerose pubblicazioni diffuse in tutto il mondo. S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R. Affidamento a soggetto esterno professionale per promozione turistica dei borghi e commercializzazione; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicazione delle valutazioni sul sito Legambiente e sulla Guida Blu S.A.: Utilizzo dell'eventuale esito positivo della valutazione per la comunicazione e ambientale e turistica dei comuni virtuosi	S.R.: Pubblicazioni istituzionali tramite sito e materiale cartaceo; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicazioni istituzionali tramite sito e materiale cartaceo; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica	S.R.: Pubblicazioni istituzionali tramite sito e materiale cartaceo; S.A.: Utilizzo del marchio nella comunicazione istituzionale e turistica

Infine come evidenziato nell'azione 1, di questa dimensione fanno parte anche gli aspetti che riguardano l'innovazione di prodotto. Infatti, in seguito ai processi di globalizzazione dei mercati, all'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, delle nuove scoperte scientifiche ed al progressivo mutamento dei consumi, il ciclo di vita dei prodotti e dei settori si è accorciato, i confini dei settori e dei segmenti sono sempre più permeabili a nuove forme di concorrenza, sicché anche i fattori critici di successo mutano rapidamente obbligando le Destinazioni ad aggiornamenti continui nelle competenze distintive possedute. Le Destinazioni sono chiamate a perseguire strategie di innovazione continue, nei processi, nei prodotti, nei mercati, nelle competenze possedute e nei metodi manageriali (Hamel e Prahalad, 1989).

Tra gli aspetti che riguardano l'innovazione in una logica di Destinazione assume un ruolo centrale la natura della cultura organizzativa. La cultura organizzativa può rappresentare un formidabile alleato, ma anche un temibile ostacolo all'efficace implementazione delle strategie della Destinazione ed ai processi di innovazione e di miglioramento. Rappresenta un alleato quando è capace di guidare i comportamenti degli stakeholders verso gli obiettivi organizzativi ed in particolare verso istanze di imprenditorialità interna, propensione al rischio ed innovazione. La cultura rappresenta un pericoloso ostacolo alle performance dell'innovazione e dell'apprendimento quando è fortemente radicata nel tessuto organizzativo senza tuttavia essere in sintonia con le finalità, ovvero quando è debole, non riuscendo a costituire una guida ai comportamenti organizzativi ai fini del perseguimento degli obiettivi.

Questo problema è particolarmente sensibile nelle Destinazioni, ove soggetti di natura differente (pubblico/privato) si trovano a collaborare. Indicatori utili per individuare culture dannose per il sistema Destinazione sono ad esempio il grado di politicizzazione dell'ambiente interno, il grado di ostilità al cambiamento, il livello di apertura della mentalità delle persone, il grado di correttezza ed eticità delle condotte organizzative (Thompson et al, 2009). Le culture politicizzate tendono a generare conflitti tra gruppi organizzativi ed a far prevalere le decisioni del gruppo più forte o di parte, che non necessariamente identificano le scelte migliori per la Destinazione.

In questo senso risulta necessario adottare azioni tese ad accrescere la cultura imprenditoriale degli operatori turistici e dei *policy makers* attraverso una maggiore consapevolezza riguardo alle competenze manageriali, alla responsabilità sociale ed ambientale dell'impresa. A tale scopo è possibile intervenire sulla formazione individuale e collettiva, oltre che sulla costruzione di rapporti ancora più stretti e collaborativi tra gli imprenditori e tra imprenditori e soggetti pubblici.

3.3 Le scelte organizzative

L'architettura organizzativa serve per assicurare un'efficace implementazione della strategia. Orienta tutti gli attori e le loro attività verso l'obiettivo e la "vision". Una delle scelte fondamentali riguarda quali e quanti centri decisionali decentrati creare o riconoscere, quali responsabilità delegarli, come integrarli con quelli già presenti e come allineare il tutto verso un'unica azione unitaria. L'architettura organizzativa della destinazione di riferimento dovrà valutare i network turistici presenti in essa e le loro potenzialità, assicurando una collaborazione con la DMO. E' molto difficile, soprattutto riguardo alle tipologie di network, stabilire con certezza a priori le migliori modalità organizzative.

Per gli aspetti che riguardano questo punto si rimanda al paragrafo 3.2.1.

3.4 La formulazione degli obiettivi

Fondamentale per la riuscita della pianificazione è definire un'unica direzione, comune per tutti. Questo può essere dato solo da una visione (*Destination Vision*), che permette di chiarire i valori e gli obiettivi di lungo termine che la destinazione deve perseguire e quindi le priorità. La visione rappresenta un prezioso strumento strategico, a condizione sia capace da un lato di spiegare come il management vuole che diventi l'organizzazione e dall'altro, di fornire agli attori un riferimento chiaro per orientare le decisioni strategiche (Cfr. Thompson *et al.*, 2009).

Il concetto di *vision statement*, inoltre, risulta essere particolarmente utile ai nostri fini, per due motivi perché la fase di sviluppo della visione può rappresentare un momento di incontro privilegiato tra gli attori territoriali, nel quale generare coesione strategica nell'ottica della pianificazione partecipata. La formulazione della visione deve caratterizzarsi per l'ampia partecipazione di tutti gli attori territoriali, onde evitare che si manifestino differenze tra l'organo che formula la strategia e quello che la implementa. Una volta definita la visione, essa va comunicata efficacemente al fine di diffondere consapevolezza tra gli attori del sistema regionale. Se tutti i soggetti coinvolti non partecipano alla formulazione del percorso strategico o non lo condividono pienamente non sarà possibile ottenere coesione strategica e in generale implementare la strategie formulata.

Nel caso delle Destinazioni di Benessere (Pencarelli e Dini, 2017) la Vision generale non può che essere quella di migliorare il Benessere delle persone declinata nelle dimensioni attinenti il Sistema del Benessere Allargato interessate dal sistema di offerta.

Insieme alla vision occorre definire gli Obiettivi Strategici della Destinazione che riguardano lo sviluppo del territorio in una logica multisettoriale e che quindi non attiene solo al fenomeno turistico (servizi pubblici, infrastrutture, ecc)..

Questi obiettivi definiscono con un approccio multidimensionale gli obiettivi strategici con il quale una destinazione dovrebbe pianificare il proprio sviluppo.

3.5 La formulazione della strategia

La fase di formulazione deve terminare con la definizione di una strategia complessiva di destinazione che sia coerente ed integrata con le strategie contenute all'interno della visione di lungo periodo. Dopo aver individuato le risorse e le competenze critiche e i punti di forza e di debolezza rispetto ai concorrenti, la Destination Strategy indica come impiegare tali risorse in modo efficace ed efficiente.

Per fare questo è necessario che la strategia della Destinazione sviluppi competenze distintive sulle quali costruire vantaggi competitivi tali da garantire un vantaggio duraturo nel tempo. Il possesso di risorse turistiche non garantisce il vantaggio competitivo: è necessario sviluppare la capacità di utilizzarle congiuntamente da tutti gli attori coinvolti nella strategia²² in modo da allinearle ai fattori critici di successo e alle opportunità dell'ambiente esterno.

Inoltre, le risorse territoriali mappate nella precedente fase devono essere valutate anche nella prospettiva del modello VRIO. Modello ideato da Jay Barney (1991) per valutare le risorse secondo quattro fattori, il valore, la rarità, l'inimitabilità e l'organizzazione. Tutti fattori cruciali ai fini del vantaggio competitivo durevole e difendibile.

Cercando di rispondere alle domande che seguono si determina se una data risorsa o capacità possa essere considerata fonte di vantaggio competitivo:

V (Valore): le risorse e le capacità consentono alla Destinazione di rispondere in modo efficace alle minacce ambientali e di cogliere le opportunità che a essa si presentano?

²² Nelle Destinazioni l'elemento che rende l'attività di valorizzazione delle risorse turistiche particolarmente complesso è la presenza di una serie innumerevole di soggetti coinvolti.

R (Rarità): le risorse di valore sono attualmente controllate soltanto da un numero ristretto di concorrenti?

I (Imitabilità): le Destinazioni che non controllano risorse di valore e rare devono sostenere costi considerevoli per ottenerle o svilupparle?

O (Organizzazione): i sistemi di governance della Destinazione sono organizzati per consentire il migliore sfruttamento delle risorse di valore, rare e inimitabili?

Questo modello consente di valutare la qualità delle risorse turistiche, che al fine di sviluppare una fonte di vantaggio competitivo durevole devono essere valorizzate dall'azione di governo territoriale. Infatti una risorsa turistica, di per se, non costituisce nè una fonte di vantaggio competitivo nè un prodotto turistico, ma, affinché sia in grado di generare valore, necessita di essere finalizzata dall'organo di governo, mediante processi di cooperazione territoriali volti alla generazione di offerte e prodotti turistici esperienziali. Tali prodotti turistici devono essere adatti ai segmenti di domanda, specie quelli in crescita, come quello del Wellness inteso in senso olistico, comprendente pertanto gli aspetti fisici, mentali culturali, ecc.. Le politiche di valorizzazione devono necessariamente riguardare le risorse turistiche, ma devono anche mettere in campo attività di branding capaci di esaltare proposte di valore Wellness driven.

Tabella 6: modello VRIO

Di valore?	Rara?	Costosa da imitare?	Sfruttata dall'organizzazione?	Implicazioni competitive	Performance economica
No	–	–	No	Svantaggio competitivo	Al di sotto del normale
Sì	No	–		Parità competitiva	Normale
Sì	Sì	No		Vantaggio competitivo temporaneo	Superiore al normale
Sì	Sì	Sì	Sì	Vantaggio competitivo sostenibile	Superiore al normale

Fonte: Barney (1991)

Qui di seguito verranno dettagliate la fasi che costituiscono questo percorso di formulazione della strategia.

3.5.1 Definizione dei prodotti turistici

Dopo aver definito le vocazioni turistiche della Destinazione nell'ottica di Benessere, il primo obiettivo è quello di definire i segmenti di domanda, i prodotti turistici e i relativi soggetti da coinvolgere per l'allestimento, l'erogazione e il consumo (se il prodotto è uno siamo di-fronte ad una Destinazione mono-prodotto, mentre se sono più di uno multi-prodotto).

Adottando un approccio di marketing (Fyall e Garrod, 2005; Moutinho, 2000), occorre sviluppare tre principali politiche (Splendiani; 2017):

- *segmentazione*: ovvero suddividere il mercato in segmenti definiti e identificabili in base a delle caratteristiche comuni. La micro segmentazione del mercato tende a individuare sottogruppi di turisti che presentano omogeneità relativamente a benefici ricercati, comportamento d'acquisto o altri variabili discriminanti. Solo successivamente alla determinazione di tali segmenti, e quindi comprese le caratteristiche dei soggetti ai quali è rivolta l'offerta, sarà possibile effettuare scelte relative ai benefici da offrire e alle relative modalità²³. Per definire i segmenti di mercato è necessario identificarli in base ad alcune variabili. Nel Mercato del Benessere possiamo identificare alcuni Driver che in base alla loro intensità posso aiutare il management nella definizione del profilo obiettivo: segmenti che mostrano una crescita economica, reddito pro capite (Rudawska, 2009), Tempo libero, Invecchiamento, Livello di istruzione, Stile di vita (McCabe e Johnson, 2013), attitudini personali, stili alimentari, capacità di spesa, lunghezza del soggiorno, origine geografica, l'età e figli, ecc..
- *targeting*: questa fase consiste nella scelta del segmento o dei segmenti prioritari da servire sulla base della sua (loro) attrattività (che può essere misurata con il modello delle 5 forze di Porter) e della capacità dell'organizzazione di soddisfare quel sistema di bisogni. Le scelte di targeting possono essere (Fyall e Garrod, 2005): *Indifferenziate*, ovvero rivolgendo gli elementi del marketing mix a tutto il mercato senza tener conto dei segmenti oppure non segmentando affatto; *Differenziate*, cioè impostando un marketing mix specifico per ogni segmento; *Focalizzate*, ovvero rivolte ad un segmento particolare su cui si concentra tutta

²³ Secondo Cozzi e Ferrero (2000) è possibile effettuare la segmentazione secondo due criteri: il primo di carattere *descrittivo*, che parte dai bisogni dei consumatori e perviene alla suddivisione in base a uno o più variabili socio-demografiche cui si connettono significative differenze degli atteggiamenti di acquisto; il secondo che si focalizza sulla *strumentalità del prodotto*, operando la segmentazione in base a variabili come le quantità acquistate, le diverse modalità e occasioni d'uso, il grado di fedeltà delle marche e soprattutto i benefici ricercati (*benefits segmentation*). Nel turismo, la variabile in assoluto più utilizzata per la segmentazione è l'area di provenienza, oltre ad altri fattori di natura socio economica che si caratterizzano per facilità di misurazione e di reperimento dati.

l'azione di marketing; *One to one*, in situazioni in cui la segmentazione è così spinta da immaginare segmenti formati da un solo individuo verso cui impostare una specifica proposta di valore. La matrice di Ansoff è molto utile per la scelta dei segmenti e nella definizione del portafoglio. Ci permette di valutare quali segmenti di mercato coprire e con quali proposte di valore. E' uno strumento utilissimo per la formulazione della strategia e per redigere la matrice prodotto/mercato, molto utilizzata nei piani turistici delle regioni.

Figura 7: Matrice di Ansoff

	Prodotti esistenti	Prodotti nuovi
Mercati esistenti	Penetrazione di mercato	Sviluppo del prodotto
Mercati nuovi	Sviluppo del mercato	Diversificazione e sviluppo integrato

Fonte: Ansoff, 1979

- *Posizionamento*: Una volta effettuata la micro-segmentazione occorre scegliere e valutare la posizione che la Destinazione intende coprire, attraverso adeguate politiche di comunicazione e di differenziazione. Il posizionamento nei segmenti individuati, evidentemente, deve risultare coerente con la capacità dell'offerta di soddisfare i benefici percepiti e mantenere come riferimento ultimo l'offerta di un valore differenziale percepito superiore a quello dei concorrenti. Le politiche di comunicazione di branding²⁴ rientrano a

²⁴ Secondo Pencarelli e Splendiani (2010), nelle Destinazioni il principale segnale di valore è costituito dal Destination Brand, in quanto;

- comunica aspettative, sia verso i clienti che verso gli altri stakeholders, aiutando a vagliare le informazioni, la comunicazione al mercato e il passaparola;
- è un filtro che influenza le percezioni sia in merito alla qualità che al valore;
- è funzione tanto delle aspettative quanto delle esperienze: la qualità sperimentata nell'esperienza può rafforzare o indebolire l'immagine.

Un marchio di Destinazione capace di influenzare positivamente i processi di acquisto e di consumo da parte dei turisti attuali e potenziali è una risorsa strategica di fondamentale importanza per un territorio a vocazione turistica, soprattutto alla luce dell'approccio strategico basato sulle risorse e competenze (Resource-based view of the firm, Barney, 1991;

pieno titolo nella strategia di Destinazione, avendo lo scopo di accompagnare e sostenere le politiche di marketing relative alla differenziazione e al posizionamento competitivo. Le politiche di branding²⁵ definite devono essere coerenti con le politiche di comunicazione regionali²⁶, al fine di sfruttare le sinergie promozionali.

Nella logica delle dimensioni del Benessere e in base alle proprie risorse turistiche possiamo ricondurre le strategie in tre diversi approcci:

- Strategie di Health tourism: sistemi di offerta turistica legati alle dimensioni più tradizionali del concetto del Benessere (terme, spa, sanità private e convenzionata);
- Strategie di Wellness tourism: sistemi di offerta turistica legati alle dimensioni più innovative del benessere (enogastronomia, sport, spiritualità, ecc);
- Strategie ibride: strategie che implementano nel sistema di offerta sia servizi Health che di Wellness.

Pellicelli, 2005). Un Brand di Destinazione noto e associato a valori capaci di attrarre turisti, non solo è una fonte di vantaggio competitivo per la Destinazione stessa, ma influenza anche le scelte strategiche e di marketing da parte degli operatori (si fa riferimento alle scelte di prodotto, di promozione, di distribuzione dei prodotti turistici e di fissazione del prezzo dei beni e servizi turistici).

In altri termini, il Destination Brand agisce su due livelli (Pencarelli e Splendiani, 2010):

- verso l'esterno, favorendo il posizionamento e costruendo relazioni cognitive ed affettive con i turisti ed i potenziali fruitori della Destinazione,

rappresentando un *segnale di valore* decisivo per la percezione del —valore d'uso potenziale;

- verso l'interno del sistema di attori territoriali, rappresentando una *fonte di valore* poiché, oltre ad accresce il senso di appartenenza, l'identità socio culturale degli attori economici e della comunità locale, fungendo da potente leva di marketing interno territoriale per costituire il collante culturale e valoriale a cui s'ispirano i comportamenti collettivi degli attori territoriali di fronte al fenomeno turistico, contribuisce ad accrescere i flussi di turismo e quindi i flussi di cassa connessi alle attività economiche indotte (accoglienza, ristorazione, commercio, trasporto, altri servizi).

²⁵ In base all'oggetto a cui il Brand si riferisce, esso può essere (Pencarelli e Splendiani, 2009):

- *territoriale*, ovvero riferito ad una determinata area geografica, nel nostro caso la Regione;
- *di risorsa*, ossia riferito a singole risorse (naturali, storiche o artificiali);
- *di network*, ovvero riferito ad un sistema di offerta collegato in rete sulla base di progetti condivisi. Esempi di Brand di network sono quelli dei S.T.L., dei Club e delle Unioni di Prodotto, dei Consorzi turistici, delle reti in franchising;
- *di prodotto*, inteso come Brand identificativo di una serie di elementi (commodities, beni, servizi, esperienze) messi a sistema per rispondere ad un determinato bisogno di turismo;
- *aziendale*, cioè riferito alle imprese turistiche che operano nel territorio offrendo beni, servizi ed esperienze turistiche (tour operator, agenzie di viaggio, alberghi, ecc.).

²⁶ Il ruolo della Regione presuppone la gestione di questa continua dialettica tra i diversi Brand e le diverse attività di branding insite nel territorio. L'attività di branding svolta dai network e dalle imprese, invece, pone al centro i soggetti e le risorse produttori di beni, servizi ed esperienze atte a soddisfare i bisogni di turismo, facendo quindi leva su caratteri come la qualità e la professionalità e puntando sulla fidelizzazione dei turisti. L'attività di branding di prodotto, infine, è finalizzata a stimolare l'acquisto della specifica proposta di valore.

3.5.2 Politiche di commercializzazione

In relazione a questa linea di azione , si possono prevedere due strategie principali: iniziative rivolte agli intermediari finanziari e iniziative di vendita rivolte direttamente al mercato.

Per quanto riguarda le prime, è necessario realizzare anzitutto attività di coordinamento tra gli operatori dell'intermediazione incoming presenti nel territorio, al fine di armonizzare gli sforzi promozionali e commerciali con le politiche pubbliche sia di livello regionale, provinciale e comunale. A questo scopo può essere opportuno istituire un tavolo di coordinamento territoriale permanente con le agenzie di viaggio, gli attori dell'intermediazione e con la Regione al fine di condividere scelte di promozione per ottimizzare gli investimenti di sostegno e incentivazione alle attività di commercializzazione .

Inoltre può risultare opportuno incentivare la creazione di nuovi operatori dell'intermediazione *incoming* che consentano di aumentare le vendite e quindi i flussi turistici in entrata.

Un'ulteriore strategia rivolta agli intermediari va indirizzata a Tour Operator nazionali (Pencarelli et al. 2013a; Pencarelli e Dini, 2016) e internazionali e alle OLTA, con l'obiettivo di realizzare accordi commerciali per la vendita di pacchetti turistici della Destinazione.

Per quanto riguarda le strategie rivolte direttamente al mercato, e quindi di vendita diretta, si rende necessario utilizzare infrastrutture ICT (internet, social media, ecc) che consentano di raggiungere direttamente il consumatore finale.

Le strategie da adottare per la commercializzazione dipendono dal tipo di target obiettivo definito nella parte strategica.

3.5.3 Valorizzazione Brand della Destinazione e politiche di comunicazione

Programmazione delle attività di promozione del Brand di Destinazione con lo scopo di accompagnare e sostenere le politiche di marketing relative alla differenziazione e al posizionamento.

Sulla base di quanto ampiamente espresso dalla letteratura manageriale sulla architettura di brand (Pencarelli, 2010), le politiche di brand della Destinazione devono tenere conto prioritariamente

delle politiche di valorizzazione previste dal Piano Regionale, al fine di evitare conflitto tra i brand dei vari livelli.

Le linee guida per la proposta progettuale di comunicazione deve essere strutturata su due target differenti: da un lato gli stakeholders interni al territorio, dall'altro quelli esterni.

La comunicazione rivolta agli stakeholder interni al territorio ha l'obiettivo di accrescere la cultura dell'accoglienza e la capacità imprenditoriale.

Alcuni esempi di politiche di comunicazione interna possono essere:

- a) *organizzazione di corsi formativi, in-formativi e conoscitivi*. Le tematiche al centro dei corsi devono essere: legati alle attuali esigenze di mercato (marketing, management, social network, ecc); inerenti le risorse turistiche che il territorio possiede, in quanto è difficile pensare di organizzare una offerta turistica territoriale senza conoscere approfonditamente le caratteristiche del territorio stesso; incontri basati su casi aziendali emblematici (imprenditori di successo, incontri con cuochi di fama, analisi di best practices e gite formative che possono rappresentare importanti stimoli all'innovazione di prodotto); esperienze pratiche (incontri, dimostrazioni, assaggi al fine di avvicinare gli operatori turistici alle risorse turistiche territoriali, es: prodotti tipici). I corsi potrebbero essere erogati sia mediante incontri in aula, nelle forme tradizionali, ma anche avvalendosi di forme innovative di comunicazione (piattaforma e-learning).
- b) Qualificazione dell'accessibilità informativa dell'area mediante cartellonistica e segnaletica turistica più completa, che sia in grado di delimitare in maniera più evidente i confini dell'area e soprattutto di segnalare le zone di interesse culturale, storico, architettonico o naturalistico.
- c) Realizzazione di un data base relazionale, che attinge dagli incontri conoscitivi, dai punti di informazione al turista e da un'azione incisiva del decisore pubblico, anche attraverso gli archivi amministrativi.
- d) Istituzione di un sistema di monitoraggio continuo (osservatorio) che aiuti a rilevare maggiori informazioni sul profilo e sui comportamenti dei turisti che visitano la Destinazione.
- e) Calendarizzare una conferenza annuale sulle problematiche del territorio della Destinazione, con particolare attenzione agli andamenti del turismo e dei comparti ad esso connessi (agricoltura, artigianato, servizi, commercio, ecc.).

La comunicazione rivolta agli stakeholder esterni deve ispirarsi a logiche emozionali ed esperienziali, al fine di esaltare l'autenticità del territorio. Essa va indirizzata principalmente a due categorie: i potenziali consumatori e gli intermediari.

Le principali misure operative rivolte ai potenziali consumatori sono:

- a) potenziamento della comunicazione esterna attraverso politiche di web marketing (realizzazione di un sito relativo alla Destinazione con tutte le informazioni turistiche e la possibilità di prenotare direttamente la vacanza e aumento della presenza promozionale nelle pagine on-line ritenute strategiche in relazione al prodotto e al target dei turisti).
- b) realizzazione di opuscoli, calendari manifestazioni, mappe e guide in versione cartacea e digitale declinati per prodotti in riferimento ai pacchetti turistici commercializzati (tradotti nelle lingue relative ai mercati obiettivo).
- c) maggiore presenza su guide, carta stampata (riviste e quotidiani) e riviste specializzate (selezionati in base alla declinazione dei prodotti e al target dei turisti).
- d) presenza a fiere ritenute strategiche rispetto ai prodotti commercializzati.
- e) realizzazione di materiale pubblicitario da affissione (cartellonistica) da posizionare in luoghi a più alta densità turistica limitrofi alla Destinazione (area costiera, ovvero in prossimità reti viarie a maggior traffico).
- f) realizzazione di brevi video e filmati da diffondere tramite i social media in occasione di manifestazioni fieristiche.
- g) realizzazione di una guida completa e di mappe dedicate alla Destinazioni sia in versione digitale che cartacea.
- h) realizzazione di opuscoli e mappe declinati per prodotto, calendari manifestazioni culturali e eventi.
- i) creazione di contenuti originali per consentire la presenza su guide, quotidiani e carta stampata (riviste e quotidiani). Il tipo di strumento va definito in base al target di domanda selezionato.
- j) partecipazione a fiere di settore, puntando soprattutto a quelle tematiche, in coerenza con Programma di promozione turistica regionale.

Tutto il materiale a supporto della comunicazione dovrebbe essere possibilmente tradotto nelle lingue straniere dei mercati target. Inoltre sarebbe opportuno che i materiali della comunicazione vengano adeguatamente diffusi e resi disponibili ai clienti potenziali non solo in occasione della

loro presenza nel territorio, ma anche in occasione della scelta della destinazione ove andare in vacanza. Da questo punto di vista, la rete di agenti di viaggio nazionale ed estera, ovvero la rete degli altri intermediari (grande distribuzione organizzata, catene che vendono elettronica, ecc.) potrebbero essere canali da utilizzare.

Le principali misure operative rivolte al trade devono rivolgersi a soggetti quali gli intermediari turistici, le associazioni no profit e sportive e i media. L'obiettivo è instaurare relazioni dirette e indirette che consentano di promuovere il territorio al fine di aumentare i flussi turistici.

Potranno risultare utili accordi di collaborazione tra operatori della Destinazione e il sistema dell'intermediazione commerciale, che potrà essere coinvolto in attività di co-marketing quali ad esempio realizzare cataloghi con offerte della Destinazione, partecipare insieme a fiere di settore, ecc.

3.5.4 Quadro delle risorse economiche

Il raggiungimento degli obiettivi sopra prefissati dipende dall'efficacia con cui il programma viene implementato. Per raggiungere tale risultato sono fondamentali le competenze, l'efficienza della struttura organizzativa che dovrà gestire e supervisionare l'implementazione e le risorse finanziarie dedicate alle iniziative previste (Rossini, 2010).

Le forme di finanziamento possono essere di diversa natura:

- quote annuali dei membri della Destinazione;
- percentuali concordate con gli intermediari rispetto ai pacchetti commercializzati e venduti;
- finanziamenti pubblici o privati;
- finanziamenti pubblici vincolati a particolare progetti.

3.6 Il sistema di controllo informativo e il controllo strategico

A supporto della pianificazione turistica è necessario che ci sia un vero e proprio Sistema Informativo di Marketing, in grado di raccogliere, classificare, analizzare, valutare e distribuire informazioni ottenibile sia dall'ambiente interno che da quello esterno. Queste ultime devono essere mandate agli organi decisionali e devono essere chiare, sicure e attinenti. L'osservatorio turistico

deve rendere consapevoli gli attori territoriali della coerenza del loro lavoro con gli obiettivi strategici.

Il controllo va opportunamente interpretato come un meccanismo finalizzato a rendere consapevoli gli attori territoriali in merito alla coerenza tra il loro operato e il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Come sostengono Fyall e Garrod (2005), il legame tra il sistema di controllo informativo e il controllo strategico è talmente stretto da permettere di considerare i due sistemi all'interno dello stesso processo composto da due fasi:

- Evaluation and monitoring: monitoraggio periodico per verificare la performance della strategia di lungo periodo;
- Control: Il secondo momento corrisponde alla tattica di marketing management messa in atto in modo continuativo in risposta delle informazioni fornite dall'attività di monitoring con l'obiettivo di colmare il naturale gap tra performance attuale e obiettivi.

L'attività di controllo si serve degli output del sistema informativo e nel contempo ne produce di nuovi da immettere nel sistema stesso, al fine di guidare le manovre correttive e fa ripartire il processo sin dalla definizione di nuovi obiettivi.

Il controllo strategico della Destinazione, di un prodotto turistico o delle imprese può essere effettuato attraverso l'applicazione di alcune metriche di controllo delle performance²⁷.

Bruni (2015), identifica cinque macro-dimensioni di metriche di marketing (Tabella 7).

Tabella 8: la classificazione delle metriche di marketing

²⁷²⁷ Per approfondire vedi Bruni A. (2015), Metriche di marketing e management turistico. Teoria ed esperienze d'impresa, CEDAM, Milano.

Dimensione	
Indicatori	<p>Comunicazione</p> <p>Brand awareness; brand recall; brand recognition; top of mind; brand image; brand reputation; redemption; conversion; order; n. di visitatori tramite indirizzo del sito; n. di visitatori del sito tramite link; n. dei visitatori del sito con click a pagamento; n. dei visitatori del sito con click gratuito; n. di visitatori nuovi; n. di visitatori <i>returning</i>; n. di visitatori per zona geografica; n. di visitatori che naviga in lingua straniera.</p>
	<p>Mercato vendita</p> <p>Market share (a volumi e a valori); quota della categoria; indice di penetrazione; copertura ponderata; copertura numerica; indice di dispersione; peso medio clientela servita; qualità del portafoglio clienti; indice di assortimento; market share index (MSI); marketing efficiency ratio (MER); maximum earning market share (MEMS); investimenti di marketing per massimizzare i guadagni (MEMS); occupance rate (OR); indice di prenotazione on-line.</p>
	<p>Clientela</p> <p>Customer satisfaction index; American customer satisfaction index (ACSI); European customer satisfaction index (ECSI); net promoter score (NPS); customer retention rate (CRR); customer loyalty; longevità prospettica delle relazioni attuali con i clienti; visitatori unici; reclami dei clienti; tasso di conversione da lista nuovi nominativi a clienti acquisiti; coefficiente di attrazione di nuovi clienti.</p>
	<p>Economico- finanziaria</p> <p>Return on marketing investment (ROMI); net marketing contribution (NMC); return on sales (ROS); return on consumer investment (ROCI); cash flow; costo di acquisizione di un cliente; costo di mantenimento di un cliente; return on promotion (ROP); prezzo medio giornaliero (ADR) (<i>average dail rate</i>); rendimento per stanza, <i>Yield Per Room (YPR)</i>; ricavo per camere vendute; (<i>Averageroom rate</i>) (ARR); margine di contribuzione; costo per contatto; costo per risposta; costo per prenotazione/ordine.</p>
	<p>Patrimoniale</p> <p>Customer life-time value (CLV); customer equity (CE); brand equity (BE).</p>

Fonte: Bruni (2015)

La selezione delle metriche di controllo devono essere effettuate in base al contesto della Destinazione e alle relative priorità.

Bibliografia

Ansoff H.I. (1979), *Strategic Management*, MacMillan.

Barney J.B., (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, *Journal of Management*, n°17, pp. 99-120.

Brunetti F., (2002), *Il Destination Management: aspetti problematici, significato e percorsi alla ricerca di una qualità ad effetto prolungato*, in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Bruni A. (2015), *Metriche di marketing e management turistico. Teorie ed esperienze d'impresa*, Cedam.

Buhalis D. (2000), *Marketing the competitive destination of the future*, *Tourism Management*, 21.

Cerquetti M., Forlani F., Montella M., Pencarelli T. (2007), *I Sistemi Turistici Locali nelle Province di Pesaro e Urbino e Macerata*, in Sciarelli S. (a cura di), *Il management dei Sistemi Turistici Locali, Strategie e strumenti per la governance*, Giappichelli, Torino.

Cherubini S., Bonetti E., Iasevoli G., Resciniti R. (2009), *Il valore degli eventi. Valutare ex ante ed ex post gli effetti socio-economici, esperienziali e territoriali*, Milano, Franco Angeli.

Corbetta P. (1999), *Metodologie e Tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.

Cozzi G., Ferrero G. (2000), *Marketing. Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giappichelli, Torino.

Crouch G. I., Ritchie J. R. B. (1999), *Tourism competitiveness and societal prosperity*, *Journal of Business Research*, n° 44(3), pp. 137-152.

D'Angella F., De Carlo M., Sainaghi R. (2010), *Archetypes of destination governance: a comparison of international destinations*, *Tourism Review*, 65(4), pp. 61-73.

Dini M., (2015), Il turismo balneare: stato dell'arte e tendenze evolutive in Italia, in Pencarelli T., Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia, FrancoAngeli, Milano.

Dwyer L., Kim C. (2003), Destination competitiveness: determinants and indicators. Current issues in tourism, n°6(5), pp. 369-414.

Dwyer, L., Mellor R., Livaic Z., Edwards D., e Kim, C. (2004), Attributes of destination competitiveness: A factor analysis. Tourism analysis, n°9(1-1), pp. 91-101.

Ferrero G. (2006), Materiale didattico, Istituto Studi Aziendali, Facoltà di Economia, Università di Urbino "Carlo Bo".

Ferrero G. (2013), Marketing e creazione di valore, Giappichelli, Torino.

Franch M., (2002), Destination management. Governare il turismo tra locale e globale, Giappichelli, Torino.

Fyall A., Garrod B. (2005), Tourism Marketing. A collaborative approach, Channel View Publications, Btistol.

Goffi, G., Cucculelli, M. (2018), Explaining tourism competitiveness in small and medium destinations: the Italian case, Current Issues in Tourism, 1-31.

Grant R. M., (2005), L'analisi strategica nella gestione aziendale, il Mulino, Bologna.

Gregori G., Pencarelli T., Splendiani S., Temperini V. (2013), Turismo sostenibile e creazione di valore per il territorio: verso un modello olistico di misurazione dell'impatto degli eventi, in (A cura di) Franch M., Martini U., Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni, Società editrice il Mulino.

Grönroos C. (2002), Management e Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela, IDESI, Torino.

Gummenson E. (1979), Models of Professional Service Marketing, Liber/Marketing Technique Center, Stockholm.

Hamel G., Prahalad C.K., (1989), Strategic Intent, Harvard Business Review, pp. 63-77.

McCabe S., Johnson s. (2013), The happiness factor in tourism: subjective well-being and social tourism, Annals of Tourism Research, vol. 41, pp. 42-65.

Mihalič T. (2000), Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness, Tourism Management, n. 21.

Moutinho L. (2000), Strategic Management in Tourism, CABI, Tourism Text.

Pellicelli G. (2005), Strategie d'Impresa, Università Bocconi Editore, Milano.

Pencarelli T. (2013), Le crisi d'impresa. Diagnosi, previsione e procedure di risanamento, Franco Angeli, Milano.

Pencarelli T., (2010), Marketing & Management del Turismo, (a cura di), Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Betti D., Forlani F. (2005), L'attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico, Sinergie, n. 66

Pencarelli T., Dini M. (2016), The tourism intermediation system: the relationship between Travel Agencies and Tour Operator, International Journal of Economic Behavior (IJEB), 6, 97 – 112.

Pencarelli T., Dini M. (2017), Il comparto termale italiano: domanda, sistema di offerta e strategie competitive, Turistica, n° 1 (1), pp. 97-124.

Pencarelli T., Dini M., Pacini C., (2013), Attività di ricognizione, Progetto Genius Loci, strumenti, risorse e opportunità per un nuovo turismo esperienziale, Progetto GAL Flaminia Cesano, Sistema museo/Omnia Comunicazione.

Pencarelli T., Forlani F. (2002), Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, Sinergie, n.58.

Pencarelli T., Forlani F., (2010), Marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia dell'esperienze, in Pencarelli T., Marketing & Management del Turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Forlani F., Dini M. (2018), Marketing of Traditional-Local Products in the Experience Logic Perspective, in Pencarelli T. e Forlani F., The Experience Logic as a New Perspective for Marketing Management, pp. 205-220.

Pencarelli T., Forlani F., Dini M., (2015), Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva esperienziale. Il caso del tartufo, Economia Agroalimentare, Franco Angeli.

Pencarelli T., Splendiani S, Dini M., (2014), Eco-design e sostenibilità nella nautica da diporto: il caso della Regione Marche, Sinergie, 94, pp.97-114.

Pencarelli T., Splendiani S., (2008), Il governo delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, Mercati e Competitività, n. 2.

Pencarelli T., Splendiani S., (2010), Il governo sostenibile delle Destinazioni Turistiche, in Pencarelli T., Marketing & management del turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Pencarelli T., Splendiani S., Cerquetti M., Dini M., (2013a), Il ruolo delle imprese ricettive nei processi di sviluppo sostenibile dei territori a vocazione turistica: evidenze empiriche dalla regione Marche, in (A cura di) Franch M., Martini U., Management per la sostenibilità dello sviluppo turistico e la competitività delle destinazioni, Società editrice il Mulino, n°1, pp.367-399.

Pencarelli T., Splendiani S., Dini M. (2013a) Marketing e strategie competitive in un settore turbolento: il caso Eden Viaggi, Mercati e competitività, n°3.

Pine B. J., Gilmore J. H. (2000), L'economia delle esperienze. Oltre il servizio, Etas, Milano.

Rossini L., (2010), La pianificazione turistica a livello territoriale: il piano di marketing regionale, in Pencarelli T., Marketing & Management del Turismo, Edizioni Goliardiche, Trieste.

Rudawska, A., Jacniacka, E. (2009), Analysis for determining surface free energy uncertainty by the Owen-Wendt method, International Journal of Adhesion and Adhesives, n°29(4), pp. 451-457.

Rust R.T., Oliver R.L. (1994), *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*, in Rust R.T. e Olivier R.T. (a cura di), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Splendiani S. (2015), *Le certificazioni ambientali e di qualità delle destinazioni turistiche: il panorama italiano*, in (a cura di), Pencarelli T., *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo della bandiera blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Splendini S. (2017), *Destination Management e pianificazione turistica territorial. Casi e esperienze in Italia*, Franco Angeli, Milano.

Tamma M., (2002), *Destination Management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M., *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

Thompson A.A., Strickland III A.J., Gamble J.E. (2008), *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Advantage. Concepts and Cases*, McGraw-Hill-Irwin, Boston.

Valdani E., Ancarani E. (2000), *Strategie di marketing per il territorio. Generare valore per le imprese e i territorio nell'economia della conoscenza*, Egea, Milano.

WTO (2009), *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile delle destinazioni turistiche*, traduzione a cura della Provincia di Rimini.