Alberto Pastore
Claudia Maria Golinelli
Francesco Ricotta
Maria Vernuccio*

# IL MARKETING PER LO SVILUPPO TURISTICO E TERRITORIALE. I PROGETTI RURAL ROURISM NETWORK E RURAL MARKET PLACE NELLA X COMUNITÀ MONTANA DELL'ANIENE

* Alberto Pastore è Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Claudia Maria Golinelli è Professore Associato presso l'Università degli studi Parthenope di Napoli, Francesco Ricotta è Assegnista di ricerca nel Dipartimento di Scienze della Gestione d'Impresa presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", Maria Vernuccio è Dottoranda di Ricerca in Economia e Finanza nel Governo dell'Impresa, presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza". Le e-mail degli autori sono:

| | |
|---|---|
| Alberto Pastore | alberto.pastore@uniroma1.it |
| Claudia Maria Golinelli | claudiagolinelli@ega.it |
| Francesco Ricotta | francesco.ricotta@uniroma1.it |
| Maria Vernuccio | maria.vernuccio@uniroma1.it |

# IL MARKETING PER LO SVILUPPO TURISTICO E TERRITORIALE. I PROGETTI RURAL TOURISM NETWORK E RURAL MARKET PLACE NELLA X COMUNITÀ MONTANA DELL'ANIENE[1]

1. Il marketing territoriale e turistico per la valorizzazione delle aree locali; 1.1 Il marketing territoriale: cenni; 1.2 Il marketing turistico per lo sviluppo del territorio: alcune considerazioni; 2. Il ruolo del commercio elettronico per lo sviluppo turistico e territoriale; 3. I progetti Rural Tourism Network e Rural Market Place e la loro attuazione nella X Comunità montana dell'Aniene; 4. L'agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale - Un quadro teorico; 4.1 Linee guida per lo sviluppo dell'Agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale della X Comunità Montana dell'Aniene; 4.2 L'inserimento dell'Agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale nell'ambito del Progetto RTN – RMP.

## *1. Il marketing territoriale e turistico per la valorizzazione delle aree locali*

### *1.1 Il marketing territoriale, cenni*

La profonda modificazione dello scenario economico, caratterizzata in particolare dalle forze derivanti dalla globalizzazione e dalla diffusione delle nuove tecnologie, determina una crescente pressione competitiva ed un incremento delle opportunità e delle minacce al livello di diversi "aggregati economici", dai sistemi paese fino alle singole imprese. Anche al livello di aree territoriali, la caduta di molti limiti che ostacolavano il movimento ed il trasferimento delle persone, dei capitali e delle imprese rende più forte ed esplicita la necessità di affrontare con un approccio manageriale le problematiche di gestione e di sviluppo del territorio[2]. La competizione tra territori, a ben vedere, è sempre esistita, ma oggi si sta prendendo maggior consapevolezza a riguardo da parte dei *policy makers*, delle istituzioni, delle imprese e dei singoli individui.
Il territorio, sia esso una città, un'area urbana, un'area turistica o altro, deve essere sempre più attento ad offrire un prodotto in linea con le aspettative della domanda, sempre più frammentata, e con gli interessi espressi dagli *stakeholder* presenti al suo interno. In questa logica si inseriscono quegli studi, racchiusi sotto il comun denominatore del "Marketing territoriale", finalizzati a trasferire ad un'area geografica i fondamenti del marketing quale metodologia di gestione tipica dell'impresa[3].
E' utile sottolineare che il marketing territoriale non coincide con la politica di sviluppo locale di una determinata area geografica che, con molteplici sfaccettature ed attività, rappresenta un tema di portata più ampia sia per il tipo di problematiche coinvolte che per il tipo di intervento utilizzato; tantomeno si può limitarne la portata ad alcune attività particolari quali la pianificazione e la regolamentazione degli spazi, l'insieme delle misure adottate per facilitare i percorsi di internazionalizzazione delle imprese presenti sul territorio, le misure volte ad attrarre investimenti esogeni, le misure utilizzate per incrementare l'attrattività turistica di un territorio[4].

---

[1] Questo contributo è il risultato di un intenso lavoro di collaborazione tra gli autori; tuttavia, in sede di stesura sono da attribuire a Claudia Golinelli il paragrafo 1; a Maria Vernuccio il paragrafo 2; ad Alberto Pastore il paragrafo 3; a Francesco Ricotta il paragrafo 4.

[2] Nel testo si utilizzano i termini area geografica, territorio, contesto territoriale quali sinonimi, volendo individuare un determinato contesto geografico caratterizzato da un insieme di componenti materiali ed immateriali che possono influire sulla sua capacità di soddisfare ed attrarre nuovi clienti.

[3] L'applicazione della metafora del territorio come impresa è stata utilizzata da molti autori tra cui Ancarani F., 1999, Caroli M., 1999, Valdani E. e Ancarani F., 2000. L'applicazione della metafora non comporta peraltro l'identificazione del territorio come impresa ma, semplicemente, l'osservazione che anche il territorio deve soddisfare gli interessi ed i bisogni espressi dalla sua domanda rendendo attraente e competitiva la sua offerta.

[4] Per un chiarimento sulle differenze che sussistono tra le politiche di sviluppo del territorio in senso lato ed il marketing territoriale, si veda Caroli, M., 1999, da pag. 57. L'autore chiarisce in maniera sistematica la diversa portata degli interventi di politica di sviluppo locale e di marketing, evidenziando che quest'ultimo interviene difficilmente ed in casi specifici nella progettazione e realizzazione delle caratteristiche strutturali di un'area geografica. Tuttavia

Per chiarire ulteriormente il significato del termine possiamo definire il marketing territoriale come "l'analisi dei bisogni degli *stakeholder* e dei clienti/mercati, volta a costruire, mantenere e rafforzare rapporti di scambio vantaggiosi con gli *stakeholder* (marketing territoriale interno) e con i "pubblici" esterni di riferimento (marketing territoriale esterno) con lo scopo di aumentare il valore del territorio e delle imprese e l'attrattività degli stessi, attivando il *circolo virtuoso soddisfazione-attrattività-valore*" (Valdani, Ancarani, 2000, pag.35, 48)[5].
La metafora dell'impresa è sicuramente utile ai fini della applicazione delle logiche e degli strumenti propri del marketing al territorio, ma, utilizzata in questo ambito, necessita di alcune considerazioni in merito alla composizione della domanda, all'oggetto di scambio tra territorio e pubblici di riferimento nonché agli attori che lo governano.
Per quanto concerne il primo aspetto è necessario sottolineare che la domanda, interna ed esterna, è fortemente frammentata ed eterogenea.
La domanda interna, espressa dagli *stakeholder*, nei confronti dei quali il territorio assume valore in quanto capace di *soddisfarne gli interessi*, è rappresentata dai residenti e dalle imprese insediate nel territorio. Con riferimento a queste categorie, gli obiettivi da perseguire attengono principalmente alla capacità del territorio di:

- mantenere e rafforzare la posizione competitiva delle imprese insediate;
- favorire lo sviluppo di nuove realtà imprenditoriali;
- incrementare l'occupazione;
- migliorare la qualità della vita dei residenti.

Per quanto riguarda la domanda esterna, l'aggregato dei *clienti*, nei confronti dei quali l'azione di marketing deve essere finalizzata ad aumentare l'*attrattività del territorio*, è costituito dai turisti, dagli investitori, potenziali nuovi residenti e nuove imprese[6].
Ad una domanda così eterogenea corrisponde un'offerta articolata e complessa. Il territorio non può essere considerato con riferimento alle sole componenti materiali (*hard*), costituite dal patrimonio culturale, urbanistico, posizione geografica e caratteristiche morfologiche, infrastrutture e servizi, ma deve essere considerato, nella sua globalità, come somma delle componenti materiali ed immateriali (*soft*), queste ultime legate principalmente alle competenze, al sistema dei valori, allo spirito del luogo, alla conoscenza, alle informazioni ed alle relazioni tra esse intercorrenti. Ci riferiamo al cosidetto "prodotto territoriale allargato" in cui le "componenti *hard* e *soft*, possono essere ricondotte ad unità... , ove la componente soft, immateriale, è la fonte principale della differenziazione dell'offerta e dell'ottenimento di vantaggi competitivi territoriali" (Valdani, Ancarani, 2000, 36)[7].
Anche per il territorio, al pari di quanto avviene nell'impresa, l'azione di marketing sarà tanto più estesa e potenzialmente efficace quanto più l'area territoriale risulta sviluppata da un punto di vista strutturale, in quanto l'attrattività dello stesso e la differenziazione rispetto ai concorrenti dovrà essere caratterizzata da un crescente contenuto di immaterialità (competenze, informazione, relazioni, ecc.), le quali risultano determinanti per la qualità della vita economica, imprenditoriale e, di conseguenza, sociale del territorio. Emerge pertanto che in un contesto territoriale in cui le

---

esistono forti punti di contatto tra le due, partendo dall'assunto che gli interventi di politica di sviluppo locale perseguono il miglioramento e rafforzamento non solo delle condizioni strutturali, ma anche degli aspetti intangibili.

[5] Esiste un rapporto di circolarità, il cosiddetto circolo virtuoso, tra attrattività del territorio, soddisfazione dei suoi stakeholder e valore. Infatti quanto più il territorio è attrattivo tanto più crea soddisfazione nei confronti dei suoi pubblici di riferimento, tanto più i suoi stakeholder investono nello stesso incrementandone il valore, Valdani e Ancarani, 2000, pag.48.

[6] Con riferimento all'aggregato domanda interna si evidenzia l'utilità di individuare la provenienza di tale domanda. Caroli, M., 1999, pag.130.

[7] Questo concetto è stato definito da Valdani e Ancarani, che identificano il "prodotto territoriale allargato". Concetto analogo è identificato dalla Golfetto che sostituisce, con riferimento alle aree urbane, al tradizionale concetto di insediamento quello di "offerta di inquadramento" (Valdani e Ancarani, a cura di, 2000, pag.122 e seguenti). Quest'ultimo allarga la portata dell'offerta delle aree urbane, che non può più essere riferita ai soli elementi strutturali, per soffermarsi su nuovi elementi, prevalentemente di natura immateriale, che ne incrementano l'attrattività.

risorse immateriali sono la fonte principale del vantaggio competitivo, non si può trascurare l'importanza dell'elemento fiducia, sia all'interno, nei confronti dei propri *stakeholder,* che all'esterno, nei confronti dei clienti, quale fattore capace di creare sintonia, soddisfazione e, quindi, valore[8].

Con riferimento agli attori che pianificano e gestiscono il territorio, i *policy maker*, è interessante sottolineare che i soggetti che di volta in volta in volta sono chiamati in azione possono essere diversi: governo locale, consorzi, società private, agenzie, in funzione dei diversi obiettivi perseguiti e delle specifiche competenze.

Dalle precedenti considerazioni risulta evidente la necessità che la strategia di marketing del territorio sia coordinata, orientata da una visione unitaria che cerchi di scegliere ed ordinare gerarchicamente i diversi segmenti di domanda interna ed esterna, analizzi le componenti materiali ed immateriali che compongono l'offerta, definisca gli organismi competenti sulla base dell'ampiezza geografica delle loro responsabilità ed offra un "prodotto territoriale allargato" in linea con le aspettative della domanda.

Un ultimo richiamo deve essere fatto alla "vocazione", che costituisce l'identità del territorio e si manifesta con la capacità naturale di una determinata area di attrarre alcuni segmenti di domanda e di soddisfarne in pieno le aspettative; la vocazione non può essere trascurata in una strategia di marketing del territorio che deve perseguire contestualmente l'utilizzazione ottimale delle risorse del territorio e la massima soddisfazione dei suoi utenti/clienti.

## *2.2 Il marketing turistico per lo sviluppo del territorio: alcune considerazioni*

L'approccio sistematico al marketing territoriale non può astrarre dal considerare i fenomeni e le dinamiche in atto nel settore dei viaggi e turismo che rappresenta, per molti paesi, un comparto significativo dell'economia.

La domanda turistica rappresenta, come sopra evidenziato, una componente rilevante della domanda esterna del territorio. Essa può essere definita come il "bisogno globale di vita in luogo diverso da quello abituale di residenza" (Rispoli, Tamma, 1995, 16)[9], ed esprime bisogni compositi ed aspettative alquanto diverse in funzione dei segmenti considerati. Il concetto necessita di ulteriori specificazioni:

- la domanda turistica è fortemente legata alla sfera propria dell'individuo, alle sue motivazioni, alla sua cultura, al suo sistema di valori, alla sua personalità, alle sue condizioni socio-economiche, al suo comportamento;
- la sua soddisfazione, attraverso la erogazione e fruizione del prodotto turistico, deve avvenire nell'ambito di uno spostamento e conseguente permanenza in un luogo diverso da quello di residenza.

Quest'ultimo riferimento alla dimensione spaziale richiama da un lato la necessità di approfondire la relazione che intercorre tra marketing territoriale e marketing turistico e, dall'altro lato, sottolinea la dimensione geografica quale elemento caratterizzante il prodotto turistico, legato ai luoghi di destinazione ed ai fattori di attrattiva[10].

Per fattore di attrattiva si intende qualunque elemento, di qualsivoglia natura - i singoli servizi offerti dalle imprese, le infrastrutture, il patrimonio culturale, urbanistico, la posizione geografica e

[8] Il tema della fiducia rientra in generale tra le problematiche delle risorse immateriali. Cfr. Rullani E., 1992, Busacca B., 1994. In una visione ampia e completa, la fiducia, insieme alla trasparenza nei comportamenti, al rispetto ed alla solidarietà, rappresenta un valore metaeconomico che, nell'ambito dell'impresa, favorisce la sintonia con la comunità interna e con la comunità esterna dei fornitori, dei distributori, clienti e cittadini (Baccarani, 1991, pag.48).

[9] Sulle differenti componenti la categoria dei turisti si veda Borghesi A., 1994, pagine 119 e seguenti, Brunetti, F., 1999, pagine 53 e seguenti.

[10] Quest'ultimo deve essere considerato non con riferimento alla singola impresa od al singolo operatore ma, a livello macro, in una logica di sistema di offerta, Cfr. Ancarani F., in Valdani e Ancarani, op.cit., 256.

morfologica, la cultura, lo spirito del luogo, ecc. – in grado di *attrarre* turisti verso una determinata località e capace di soddisfare le loro aspettative. I fattori di attrattiva trasformano il territorio in località; è quest'ultima, il *prodotto turistico globale,* che il cliente / turista sceglie sulla base delle sue esigenze e preferenze[11].

La presenza dei differenti segmenti che compongono la domanda di prodotto turistico e la sua "trasversalità" rispetto a molti settori dell'economia, ha una immediata influenza sul versante dell'offerta.

Il prodotto turistico è, infatti, un prodotto complesso, con una forte componente di servizi, composto da risorse materiali ed immateriali, frutto dell'output di differenti operatori, legato ad una dimensione spazio-temporale. In questo quadro, per far fronte ad una domanda così articolata il prodotto turistico deve essere considerato come un *sistema*, che, nel suo complesso, deve rispondere alle attese dei suoi clienti/turisti.

Alla luce delle precedenti considerazioni, se si considera il sistema di offerta del prodotto turistico con riferimento a tutti i fattori di attrattiva che sono presenti nel territorio, si introduce il concetto di *Sistema Locale di Offerta Turistica*. Con tale locuzione si intende "un insieme di attività e fattori di attrattiva che, situati in uno spazio definito (sito, località, area), siano in grado di proporre un'offerta turistica articolata e integrata, ossia rappresentino un sistema di ospitalità turistica specifica e distintiva che valorizza le risorse e la cultura locali" (Rispoli, Tamma, 1995, 42)[12].

Ne consegue che affinché il Sistema Locale di Offerta Turistica sia competitivo ed abbia una propria capacità di attrazione nei confronti del mercato, esso deve essere gestito in un'ottica integrata nell'ambito di una politica del territorio di marketing territoriale.

Appare pertanto evidente che, definiti gli obiettivi ed i mercati di riferimento del territorio, gli strumenti tradizionali di marketing possono efficacemente supportare lo sviluppo del sistema locale di offerta turistica. L'analisi dei punti di forza e di debolezza del sistema e dei suoi principali attori, l'analisi della concorrenza, il posizionamento della propria offerta rispetto a quella dei concorrenti, consentiranno alla località di individuare il percorso di sviluppo più opportuno.

## 2. Il ruolo del commercio elettronico per lo sviluppo turistico e territoriale

Le dinamiche evolutive del sistema turistico sono caratterizzate da intensi processi di innovazione tecnologica che, segnatamente nell'arco degli ultimi decenni, hanno interessato anzitutto il campo dei servizi di prenotazione aerea ed alberghiera con l'avvento e lo sviluppo su scala mondiale dei sistemi computerizzati di teleprenotazione CRS (*Computer Reservation System*), poi riuniti in GDS (*Global Distribution System*), i quali per molto tempo hanno rappresentato le più estese e progredite reti civili[13]. Nell'industria turistica, sinora, le nuove tecnologie sono state adottate in via primaria al fine di ridurre i costi e di ottimizzare le decisioni di *pricing*[14].

---

[11] Cfr. Brunetti F., 1999, 169 e segg.. Sulle diverse definizioni di prodotto turistico si veda per tutti Rispoli M., Tamma M., 1995, capitolo 1.

[12] Il significato del termine è riassunto nelle tre parole della locuzione:

- Sistema, definisce un'insieme di attività integrate tra loro secondo differenti modalità
- Locale, identifica l'appartenenza del sistema ad un determinato contesto, di cui incorpora risorse materiali ed immateriali che derivano dalla valorizzazione dei fattori di attrattiva per rendere la propria offerta competitiva;
- Offerta Turistica, indica che la domanda che vuole soddisfare il sistema è una domanda turistica di soggiorno fuori dal proprio luogo abituale di residenza.

[13] I GDS in competizione nel mondo in un mercato ormai maturo sono: GALILEO (leader in Italia), AMADEUS (leader in Europa, controllato da Iberia, Lufthansa ed Air France), SABRE (un tempo controllato dall'American Airlines, oggi completamente sul mercato azionario) e Worldspan (il più piccolo tra i GDS, attualmente leader negli USA nel cosiddetto "E-tourism" con il 52% di transazioni effettuate sul web). Negli ultimi anni, da sistemi integralmente di proprietà delle principali compagnie aeree sono passati a holdings ad azionariato diffuso, orientate alla

Oggi lo scenario di tale comparto è attraversato da profondi mutamenti strutturali determinati dalla pervasiva diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ed in particolare della rete Internet che viene utilizzata anche come canale di commercializzazione dei prodotti turistici. Difatti, la natura *information intensive* di questi ultimi fa sì che l'applicazione della tecnologia di rete al turismo, se impiegata nella generazione, distribuzione e controllo dell'informazione, possa contribuire all'incremento del valore reso per il cliente, non solo attraverso il raggiungimento di una maggiore efficienza interna, ma anche mediante la generazione di crescenti livelli di valore percepito (Pastore A., 2001). Le stime relative all'entità e all'espansione delle attività di commercializzazione del turismo online negli USA confortano queste considerazioni introduttive: nell'anno 2000 oltre venti milioni di utenti americani hanno effettuato prenotazioni o acquisti su siti web di modo che il cosiddetto turismo elettronico si è confermato come la prima categoria in termini di fatturato sviluppato in rete con circa 14 miliardi di dollari (di cui il 60% derivante dalla vendita di biglietti aerei), registrando un tasso crescente di penetrazione nel mercato *travel* complessivo (dal 1,5% del 1998 al 4% del 2000)[15].
La virtualizzazione dei processi di marketing offre la possibilità ai diversi operatori della filiera del turismo di realizzare soluzioni innovative in grado di superare le tradizionali criticità connesse alle peculiarità dei servizi - intangibilità, simultaneità, eterogeneità, deperibilità – creando, per tale via, significative opportunità di generazione di valore per fornitori e utenti e, quindi, nuove fonti di vantaggio competitivo. Con riguardo all'intangibilità, tra gli strumenti disponibili in rete (Hoffman D., Novak T. P., 1996) vi è l'utilizzo combinato della multimedialità (testi e suoni integrati nello stesso formato comunicativo) e della realtà virtuale (manipolazione di immagini tridimensionali): ad esempio, mostrando in anticipo agli acquirenti potenziali mappe della località di destinazione desiderata, dettagli grafici delle strutture ricettive, foto dei prodotti tipici, animazioni, ecc., oppure stimolando, raccogliendo e organizzando flussi di comunicazione interattiva (in forum ed aree chat dove vengono scambiati resoconti di vacanze, consigli, valutazioni, ecc) originati dagli stessi utenti intorno all'esperienza di viaggio vissuta così da generare fiducia, *brand loyalty* e costituire un vasto e credibile *asset* informativo per l'azienda turistica. L'interattività dell'infrastruttura digitale consente, poi, un'innovativa gestione della simultaneità tra la fase di produzione e quella di consumo, caratteristica dei servizi: grazie alle elevate capacità di archiviazione e processamento dei dati si può, infatti, personalizzare l'offerta organizzando il pacchetto turistico in base alle specifiche esigenze espresse dall'utente, il quale partecipa in misura maggiore alle attività di co-progettazione del prodotto[16]. L'eterogeneità[17], inoltre, può essere ridotta mediante la standardizzazione del servizio erogato tramite il canale elettronico, il quale rende possibile anche un più attento ascolto del *word-of-mouth* e la realizzazione sistematica di controlli di qualità (ad esempio somministrando via Internet questionari interattivi)[18]. Infine, il nuovo *medium* elettronico è foriero di incrementi di valore anche con riguardo alla prerogativa della deperibilità dei servizi (non immagazzinabilità) poiché i fornitori di servizi turistici hanno l'opportunità, sul fronte dell'offerta, di ottimizzare la gestione della capacità produttiva favorendo l'accessibilità dell'utente nel tempo e nello spazio ai servizi di prenotazione aerea ed alberghiera, di acquisto di pacchetti turistici e così via. Dal lato

---

generazione di utili anche al di fuori delle politiche commerciali delle compagnie aeree fondatrici, ad esempio, attraverso la fornitura di una crescente varietà di servizi online agli utenti finali.

[14] Basti pensare alle tecniche di *yeld management* ed alle applicazioni ai *marketing information system*.

[15] Fonte: Merrill Lynch Internet Research.

[16] All'avanguardia in tal senso i servizi offerti dai siti americani *Travelocity.com* ed *Expedia.com.*

[17] Tipica dei servizi è la difficoltà ad uniformare il livello qualitativo del servizio erogato nel tempo e nello spazio.

[18] Interessante al riguardo è un'indagine condotta nel 2000 da "The Internet European Travel Monitor" sul livello qualitativo dei tour operators e delle agenzie di viaggio virtuali in lingua francese che ha rilevato come i migliori siti siano *Degriftour-lastminute*, *eBookers* e *Travelprice*. Tra i numerosi items presi in considerazione ricordiamo l'usabilità del sito, il design, la qualità relazionale, la *customer loyalty*, la sicurezza, la personalizzazione, il posizionamento e la popolarità dell'*eBrand*.

della domanda, l'utilizzo mirato ed innovativo sul sito web di leve di marketing quali le promozioni, il prezzo[19], l'integrazione di servizi, consente un opportuno orientamento dei flussi.
Al fine di comprendere il ruolo e le potenzialità di diffusione del commercio elettronico nel settore del turismo, riteniamo opportuno analizzare alcune specificità del complesso prodotto turistico. Come noto, una prima distinzione da effettuare circa la tipologia di un prodotto/servizio per valutarne l'attitudine ad essere commercializzato in rete riguarda il grado di digitalizzabiltà dello stesso. I servizi che possono essere erogati direttamente via Internet senza l'ausilio di supporti fisici per la distribuzione, denominati digitalizzabili, sono i più indicati per l'*E-commerce* (Pastore A., Pellegrini L., Ravazzoni R., 2001)[20]. E' evidente, infatti, come sin dai primi tempi della transizione al commercio elettronico l'area propulsiva e più dinamica del comparto in parola è stata quella della prenotazione e vendita elettronica di biglietti aerei dove si stima che il rapporto tra costi di emissione *face to face* ed online sia di 8 ad 1[21]. Con l'affermazione dell'*e-ticket* sarà possibile realizzare nell'adempimento di questo servizio ulteriori economie di costo, che le principali compagnie aeree americane hanno stimato intorno ai $5 per biglietto. Nel caso dei servizi turistici in senso lato, il ricorso all'infrastruttura digitale, pur rivelandosi assai significativa da un punto di vista strategico per il successo commerciale dell'offerta proposta[22], non è certamente da considerarsi esaustivo in quanto non può sostituire la fruizione del servizio, ovvero il viaggio, che necessita di un coinvolgimento offline dell'utente interessato. Pertanto, mentre le attività di distribuzione "economica" dei servizi turistici presentano elevate potenzialità di essere veicolate in rete, l'erogazione fisica degli stessi rimane strettamente legata a contesti tangibili di fornitura (Vicari S., 1983) che implicano l'attivazione di relazioni dirette tra operatori turistici, comunità locale e turista.
Più in dettaglio, alcune delle caratteristiche intrinseche al prodotto turistico che influenzano positivamente la sostituibilità del commercio elettronico ai canali tradizionali sono:

- La globalità; ossia l'attitudine del prodotto in specie ad essere assorbito da un mercato che si estende al limite all'intero pianeta senza il ricorso a significativi adattamenti tecnici o commerciali;
- La natura sistemica; il concetto di prodotto turistico risulta di difficile univoca definizione variando infatti a seconda della prospettiva a cui viene riferito. Il turista percepisce tale entità nella sua unitarietà ovvero come aggregazione di numerosi elementi forniti dai diversi attori della filiera (comunità locali, vettori, strutture ricettive, ecc.). In tale ottica, il prodotto turistico deve essere considerato alla stregua di un sistema complesso di offerta in grado di generare *customer satisfaction* laddove sia la risultante del coordinamento e dell'integrazione delle relazioni interattive tra gli agenti coinvolti all'interno del *network* turistico (Ricotta F., 2000). Alla luce di ciò, l'ICT può divenire la base tecnologica per l'applicazione dei principi del marketing relazionale attraverso lo sviluppo sia di relazioni esterne tra imprese, consumatori, distributori, organizzazioni turistiche sia di relazioni interne (*intranet*);
- L'intensità informativa; in pochi altri settori la generazione, l'elaborazione e la distribuzione delle informazioni sono così rilevanti nella catena del valore. L'utilizzo del canale virtuale consentendo all'acquirente potenziale di accedere ad una gamma di servizi informativi[23] ed offerte notevolmente più ampia di quella disponibile offline, si rivela determinante per il raggiungimento di considerevoli vantaggi competitivi;

[19] A titolo di esempio di innovazione nei processi di business, citiamo il celebre sito *priceline.com* dove si effettuano aste online di biglietti invenduti per voli imminenti.
[20] In estrema sintesi, l'attitudine alla commercializzazione elettronica del prodotto digitalizzabile dipende da fattori quali i minori costi logistici, la maggiore prossimità ed accessibilità dell'offerta commerciale, il più ampio ed aggiornato assortimento.
[21] Fonte: *The Emerging Digital Economy*, in "US Governement Report", 1998.
[22] Pensiamo ad esempio all'ausilio nella scelta della località di destinazione, nell'individuazione e prenotazione della soluzione alberghiera più conveniente, ecc.
[23] Si pensi ad esempio ai cataloghi interattivi di alberghi, ai tour virtuali gastronomici o alle visite animate ai siti storici.

- La personalizzabilità; la natura composita del prodotto turistico è valorizzata in rete soprattutto a motivo dei più ridotti costi di personalizzazione del prodotto standard con l'aggiunta e l'integrazione di ulteriori elementi connessi direttamente allo specifico profilo del cliente;
- Il livello di strutturabilità del servizio; ovvero la possibilità di automatizzare la fruizione di alcune componenti del prodotto turistico (ad esempio, le operazioni di prenotazione online), di coinvolgere direttamente il cliente nella progettazione dello stesso, incentivando per tale via il ricorso al web.

Da quanto detto finora emerge come le istanze di qualità, personalizzazione e flessibilità nelle decisioni legate alla fruizione del *package* turistico, che appaiono connotare i nuovi modelli di comportamento della domanda ed essere alla base della *customer satisfaction*, si rivelano perseguibili in condizioni di efficacia ed efficienza nel mercato virtuale (Casarin F., 1996).
Con riferimento al processo d'acquisto del prodotto turistico, viene ad evidenza come la fase di ricerca e valutazione rivesta un'importanza cruciale per muovere l'acquirente potenziale dalla generica percezione del bisogno, all'orientamento delle preferenze fino alla decisione finale[24]. In rete la domanda acquisisce un maggiore controllo sul processo d'acquisto: ad esempio, un'agenzia virtuale come *Travelocity*[25] consente di vagliare un maggior numero di combinazioni in relazione al tempo, al prezzo, alle destinazioni alternative ed ai fornitori di servizi base. Proponiamo di seguito (*figura 1.)* una schematizzazione delle fasi che compongono il suddetto processo con l'obiettivo di mettere in luce alcuni strumenti utilizzabili online idonei ad influenzarne lo svolgimento.

*Figura 1. Il processo d'acquisto del prodotto turistico online*

| FASE | STRUMENTI DI E-MARKETING NEL TURISMO |
|---|---|
| ***Percezione del bisogno*** | Banner pubblicitari di località turistiche e di strutture ricettive; video turistici, news group, e-mailing list, comunità virtuali. |
| ***Ricerca informazioni*** | Cataloghi online; testi di guide turistiche; informazioni sulle condizioni di vendita; motore di ricerca per reperire le informazioni di interesse; FAQ; video turistici, etc. |
| ***Valutazione e scelta*** | Offerte per destinazione o tipo di cliente; sistemi di asta online; personalizzazione dell'offerta; motore di ricerca per individuare l'offerta più adatta; comunità virtuali di utenti; etc. |
| ***Dalla prenotazione al consumo*** | Comunicazioni al turista in tempo reale o asincrone, standard o personalizzate; conclusione della transazione online e pagamento con carta di credito; offerta sul web delle alternative di distribuzione dei biglietti; e-ticket; *download* del contenuto delle guide e dei video; possibilità di comunicare con i fornitori di servizi base; etc. |
| ***Comportamento post-acquisto*** | Raccolta di informazioni sul grado di soddisfacimento delle aspettative degli utenti; comunità virtuale (newsletter, forum, chat); banner per far conoscere nuovi servizi di assistenza, etc. |

Fonte: ns. elaborazione.

Gli strumenti tipici del *market space* possono giocare un ruolo di tutto rilievo anche per quanto concerne lo svolgimento delle funzioni del marketing territoriale e la realizzazione di programmi di sviluppo locale. Anche l'offerta del territorio, infatti, ha carattere composito in quanto costituita da relazioni tra gli attori locali, servizi ed una pluralità di componenti tangibili e intangibili, che, opportunamente connesse, danno luogo a determinati "prodotti territorio" (Caroli M., 1999). Dalla

[24] Influiscono su tale evidenza diversi fattori fra cui la complessità del prodotto turistico, la sua rilevanza soggettiva, l'entità dell'esborso finanziario per il viaggio, il risvolto ludico che spesso caratterizza la fase di ricerca delle informazioni.
[25] La società in oggetto, controllata per il 70% da SABRE Inc., è leader nel mercato dell'*online travel* negli USA con il 18% di quota di mercato e nel corso del 2000 ha sviluppato circa 2 miliardi e mezzo di dollari di fatturato. Tra i servizi offerti, ricordiamo: prenotazioni e biglietti per più di 400 compagnie aeree, prenotazioni per oltre 35.000 alberghi e 50 compagnie di noleggio auto, servizio *last minute*, informazioni turistiche (anche multimediali) per più di 22.000 luoghi, aree di discussione e conferenze a tema, vendita di tutto ciò che è legato al turismo.

natura sistemica e dalla molteplicità di funzioni d'uso che caratterizzano l'offerta territoriale derivano significative implicazioni in ottica di marketing, in particolare sulla politica di comunicazione dell'area di interesse la quale promana da una pluralità di soggetti articolandosi su più livelli. Assai sinteticamente, individuiamo un primo tipo di flusso comunicativo più generale, finalizzato a sviluppare nel pubblico la percezione del posizionamento, a diffondere lo "spirito del luogo"[26], costituire un patrimonio di immagine fondato sulle caratteristiche e sui principali elementi di attrazione, creare fiducia verso le potenzialità offerte dal territorio nel suo complesso. In tal caso, la fonte si identifica nelle autorità responsabili dello sviluppo e del marketing dell'area. Nel contesto di immagine così creato, i soggetti che governano direttamente i diversi "prodotti territorio" attuano una politica di comunicazione avente una marcata valenza operativa focalizzata sulla specifica componente e sulla funzione d'uso che la contraddistingue. Perché tale processo abbia successo è necessario un attento coordinamento tra i vari ambiti e fonti. In quest'ottica, Internet appare uno strumento potenzialmente molto efficace ed efficiente nella promozione del sistema territorio e nella gestione delle complesse connessioni tra i fattori evidenziati, offrendo inoltre la possibilità di stabilire una forte interdipendenza con il target.
A sostegno delle considerazioni condotte presentiamo brevemente alcune risultanze (figure 2. e 3.) di ricerche effettuate in Europa aventi ad oggetto il commercio elettronico, con particolare riferimento al comparto del turismo. La cosiddetta categoria dell'*e-travel*[27] è una delle più consistenti del settore B-to-C europeo: in termini assoluti, infatti, nel 2000 essa ha generato complessivamente oltre 2.723 milioni di Euro, detenendo circa il 33% di quota di mercato. Le previsioni per il prossimo triennio indicano un tasso di crescita intorno al 100% annuo. Anche se ad oggi il tasso "look-to-book"[28] risulta piuttosto basso, la propensione degli utenti europei a prenotare online sembra crescente. Da un punto di vista geografico, i Paesi europei più maturi sotto il profilo della transizione all'*e-commerce* sono la Gran Bretagna, (che ha generato il 28% del totale delle vendite *e-travel* europee), la Germania (27%) e i Paesi Scandinavi (18%).

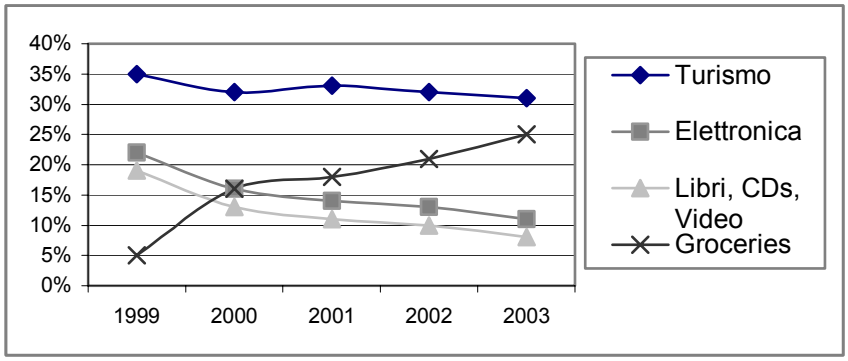
*Figura 2. Il mercato europeo dell'E-Travel (milioni di €).*

| | **1999** | **2000** | **2001** | **2002** | **2003** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Vendite*** | 993 | 2.723 | 6.231 | 12.736 | 22.094 |
| ***% Vendite online vs. vendite complessive*** | 0,3% | 0,8% | 1,7% | 3,3% | 5,4% |

Fonte: Forrester Research, Merrill Lynch Internet Research 7/2000.

[26] Esso può intendersi come la modalità in cui si esprime la vocazione del territorio, elemento centrale nell'elaborazione delle strategie di marketing territoriale, derivante dall'insieme di condizioni ambientali, storiche, sociali, culturali, economiche, ecc.
[27] In cui sono inclusi i biglietti aerei, gli alberghi, il noleggio auto, i pacchetti turistici, la vendita di prodotti correlati, ecc.
[28] Si intende la percentuale di conversione delle visite in prenotazioni/transazioni. Secondo l' "Internet European Travel Monitor", a seguito di un'indagine svolta in 33 Paesi europei sulla base di oltre 400.000 interviste, nel 1999 il 21% dei viaggi che hanno avuto inizio con la consultazione di un sito web sono stati prenotati ed acquistati direttamente online.

*Figura 3. Vendite online per categoria merceologica in Europa(%).*




Fonte: Forrester Research, Merrill Lynch Internet Research 7/2000.

Dall'analisi dell'odierno scenario del turismo elettronico europeo, caratterizzato da un'estrema varietà e mutevolezza dei modelli di intermediazione nonché da intensi fenomeni di concentrazione e di convergenza competitiva, ovvero di concorrenza tra imprese provenienti da settori e da fasi del ciclo diversi[29], è possibile individuare quattro fondamentali categorie di operatori, di cui poniamo in evidenza alcuni elementi di forza e di debolezza (*figura 4.*), al fine di fornire un quadro, seppure sintetico e parziale, degli attori della catena virtuale del valore nel settore turistico:

1. *Supplier Sites*: si tratta dei siti web di diretta emanazione delle compagnie aeree e delle alleanze sorte fra le stesse, quali *sabre.com* ed *amadeus.net*;
2. *Internet Service Provider* (ISP) e Portali: i primi sono aziende che forniscono l'accesso alla rete Internet direttamente agli utenti come, ad esempio, Tiscali e Terra; i secondi sono siti che operano come aggregatori di traffico offrendo uno spettro molto ampio di informazioni e servizi (portali generalisti) o un elevato numero di argomenti su un particolare tema (portali verticali): è il caso del portale verticale *E-country* dedicato al mondo rurale europeo di cui, nel prosieguo della trattazione, verranno approfonditi i contenuti;
3. *E-travel Agents*: sono le agenzie di viaggio virtuali; fra le società *european-based* più affermate compaiono *lastminute.com* ed *ebookers.com*;
4. *Offline Agents* che operano anche su Internet: fra le agenzie di viaggio del *market place* che hanno iniziato a svolgere con successo l'attività di intermediazione in rete, citiamo, a titolo di esempio, le agenzie *Going Places* e *Thomas Cook Travel*.

[29] A titolo esemplificativo, basti pensare che, se nel canale tradizionale la vendita diretta di pacchetti turistici era realizzata esclusivamente dalle agenzie di viaggio e dai tour operator, nel mercato dell'e-travel intervengono nuovi intermediari quali i fornitori di tecnologia (celebre il caso di *Expedia.com*, agenzia di viaggio virtuale della Microsoft), e gli editori (ilsole24ore.com).

*Figura 4. Punti di forza e di debolezza delle principali categorie di operatori nell'e-tourism.*

| OPERATORI | PUNTI DI FORZA | PUNTI DI DEBOLEZZA |
|---|---|---|
| ***1. SUPPLIER SITES*** | - Controllo della catena del valore<br>- Risorse finanziarie<br>- *Offline brand name* | - Limiti nella competizione in caso di larga alleanza<br>- Scarsa esperienza nel business online |
| ***2. ISP/PORTALS*** | - *Knowledge* nell'e-business<br>- Ampia gamma di fornitori di servizi base (es., vettori aerei)<br>- Traffico da altri canali (news, sport, ecc.)<br>- *Content relantionship*<br>- *Internet advertising* | - Scarsità di tariffe negoziate<br>- Dipendenza dai fornitori (es., % di commissione, fornitura di posti) |
| ***3. E-TRAVEL AGENTS*** | - *Knowledge* nell'e-business<br>- Ampia gamma di fornitori di servizi base<br>- *Internet brand name*<br>- Disponibilità di tariffe negoziate<br>- Vantaggio del primo attore<br>- *Internet advertising* | - Dipendenza dai fornitori<br>- Traffico limitato<br>- Risorse finanziarie inferiori rispetto ai principali ISP/Portals |
| ***4. OFFLINE TO ONLINE AGENTS*** | - Knowledge nel business<br>- Relazioni consolidate con i fornitori e clienti<br>- Disponibilità di tariffe negoziate | - Scarsa esperienza online<br>- Assenza dell'*eBrand*<br>- Dipendenza dai fornitori<br>- Traffico online limitato |

Fonte: ns. elaborazione da Merrill Lynch Internet Research, 7/2000.

In conclusione, alcune brevi considerazioni sul panorama italiano, dove l'industria turistica si caratterizza per la complessità della struttura della filiera, l'elevata polverizzazione del tessuto economico e la frequente carenza di know how manageriale degli operatori. Pur rilevando un notevole ritardo nella diffusione delle innovazioni dell'ICT nel settore ed un livello qualitativo medio dei siti italiani dedicati alla promozione turistica non ancora adeguato, tuttavia il canale digitale rappresenta un'opportunità strategica per le imprese che adotteranno un orientamento al marketing ponendo particolare enfasi sulla dimensione relazionale.

## *3. I progetti Rural Tourism Network e Rural Market Place e la loro attuazione nella X Comunità montana dell'Aniene.*

Come abbiamo sottolineato nei paragrafi precedenti, per il successo commerciale delle singole organizzazioni turistiche è determinante sviluppare interazioni cooperative volte a coordinare l'attività di tutti gli attori della filiera (fornitori, consulenti, concorrenti, pubbliche autorità, clienti). Seguendo tale approccio di governo centrato sul network, il flusso di offerta di ciascun produttore converge in un contesto molto esteso di relazioni che, superando il rapporto diadico con il singolo cliente, rende possibile la generazione di sinergie in grado di elevare il valore percepito della *product offering* turistica (Pencarelli T., Civitese C., 1999). Infatti, il prodotto turistico di area si configura come un sistema del valore, scomponibile in sottosistemi afferenti a componenti fortemente interagenti fra di loro quali le risorse, le strutture dell'offerta, i prodotti tipici, le istituzioni locali, finanche la popolazione residente. Nel corso degli anni è andata crescendo la consapevolezza negli operatori del settore e nell'opinione pubblica della rilevanza strategica del

turismo legato alle risorse ambientali[30] delle zone rurali, particolarmente favorito in un Paese come l'Italia ampiamente dotato di fattori di attrattiva paesaggistici, artistici e culturali. Per talune fasce di utenti, alla ricerca del contatto diretto con un territorio attraverso la cognizione delle sue produzioni tipiche, la fruizione dei prodotti della tradizione locale è divenuta una delle motivazioni preminenti del viaggio, unitamente alla sperimentazione di atmosfere genuine legate al mondo rurale, le cui suggestioni provengono da un insieme di elementi culturali ed umani. Appare quanto mai opportuno dunque lo sviluppo di un sistema di offerta e dunque lo svolgimento di attività di raccordo, sia in ambito turistico sia in ambito agroalimentare, al fine di valorizzare il "prodotto-area" nel suo complesso e rispondere adeguatamente alle nuove istanze della domanda. Con riferimento all'Italia, rimarchiamo l'esistenza di tipologie di aree territoriali molto diverse per risorse, stadio di sviluppo del turismo e delle produzioni locali; realtà estremamente eterogenee che richiedono di conseguenza linee di governo differenti.

Nel quadro delle politiche volte allo sviluppo territoriale economico e sociale, un ruolo significativo è svolto dalle Comunità montane, Enti locali costituiti con legge regionale che riuniscono Comuni montani e parzialmente montani appartenenti anche a Province diverse[31] e che operano, tra l'altro, attuando gli interventi speciali stabiliti dalle vigenti disposizioni dell'Unione Europea, dello Stato e delle Regioni. Talvolta le Comunità montane rappresentano ambiti territoriali economicamente depressi che, pur non essendo privi di potenzialità, ovvero di una adeguata presenza nel territorio di risorse ambientali quali la natura, la storia, la cultura, non hanno ancora trovato una piena valorizzazione turistica. Soprattutto in queste aree, caratterizzate da imprese turistiche e agroalimentari di dimensioni ridotte e prevalentemente a conduzione familiare, il problema fondamentale è proprio quello di ricondurre a sistema i vari elementi dell'offerta, di predisporre le più opportune strategie e di realizzarle mediante appropriati strumenti organizzativi. Nello schema riportato di seguito (figura 5) si intende rappresentare la collocazione delle Comunità montane italiane all'interno del complesso sistema relazionale fra gli attori del turismo rurale.

In particolare, la X Comunità montana dell'Aniene, inclusa nel territorio della regione Lazio e comprendente 33 Comuni, si contraddistingue per l'elevato valore naturalistico, che con le risorse storico-archeologiche rappresentano i suoi principali punti di forza da un punto di vista della potenzialità turistica. Tuttavia la vocazione turistica[32] di questo territorio non ha sinora trovato piena espressione soprattutto a causa della mancata percezione sistemica dell'offerta da parte delle istituzioni e degli operatori locali e quindi dell'assenza di un organo di governo e di un adeguato coordinamento dei singoli attori, nonché di un insufficiente livello di managerialità nella gestione delle risorse e di oggettive carenze infrastrutturali. Ne deriva una difficile individuazione dell'identità turistica dell'area[33], che costituisce tra l'altro un ostacolo alla promozione della sua immagine unitaria all'esterno.

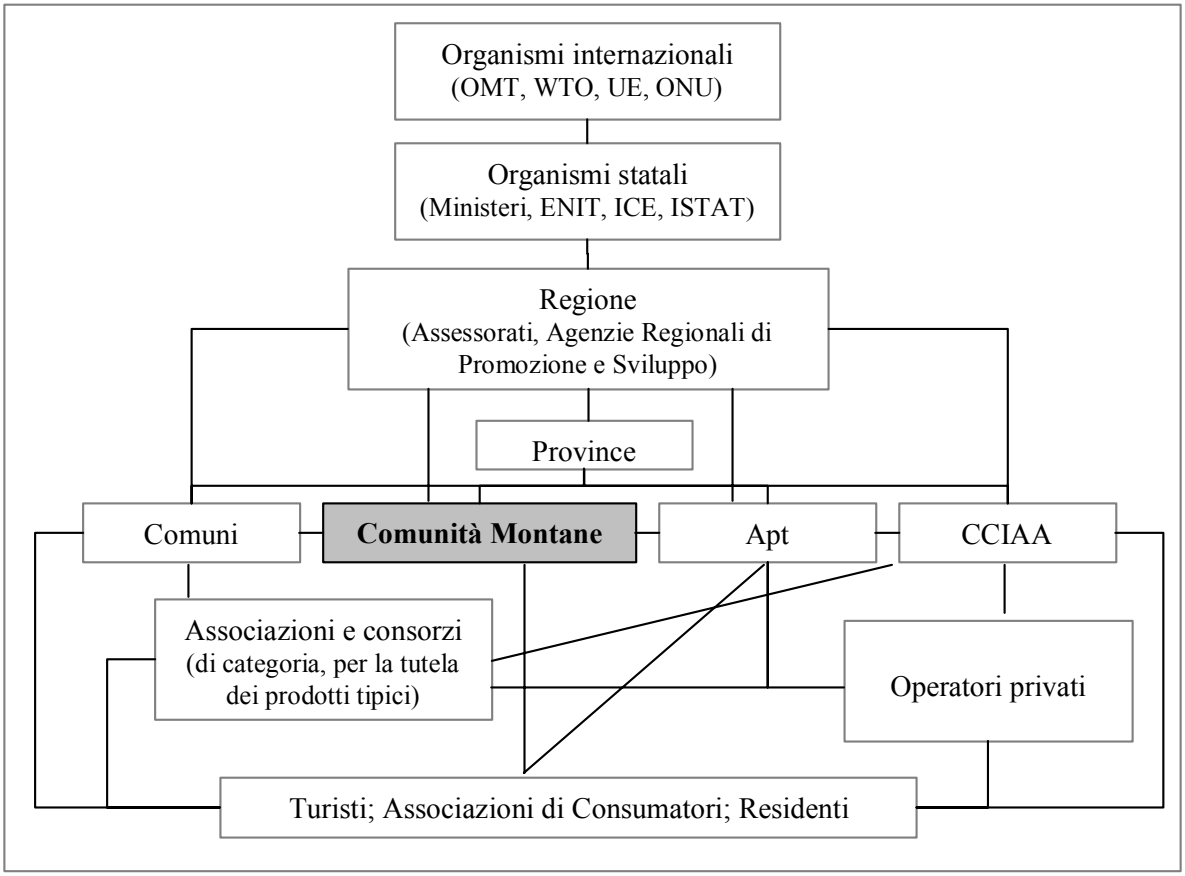
[30] Con tale termine intendiamo le risorse naturali in senso stretto (caratteristiche del suolo, clima, flora, ecc); le risorse storico-archeologiche e le risorse socio-culturali.

[31] Dlgs. n. 267 del 18 Agosto 2000, *Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali*.

[32] Con il termine vocazione turistica si intende significare l'esistenza di componenti del sistema turistico ulteriori rispetto alle risorse naturali, storico archeologiche e socio - culturali.

[33] L'identità turistica che un'area intende esprimere all'esterno risulta dall'identificazione di un principio unificatore dell'insieme armonico e coordinato dei fattori che formano il sistema complesso dell'offerta turistica di un dato territorio.

*Figura 5: La collocazione delle Comunità Montane*




Fonte: Ns. elaborazione da: *IX Rapporto sul turismo italiano, 2000.*

Consapevole di questi problemi, la X Comunità montana dell'Aniene è attualmente impegnata nella realizzazione di un programma di sviluppo territoriale e turistico e in tale contesto partecipa, tra l'altro, ai progetti di cooperazione transnazionale denominati Rural Tourism Network (RTN) e Rural Market Place (RMP) promossi da diversi Gruppi di azione Locale (G.A.L.)[34] dell'Unione Europea con la finalità di consolidare e sviluppare l'offerta turistica delle Comunità rurali aderenti alla partnership[35].

Il network transnazionale RTN che, nella sua configurazione associativa originaria (1998) comprendeva quattro G.A.L.[36], si è sviluppato rapidamente, fino a coinvolgere solo in Italia oltre venti G.A.L. di diverse regioni. L'obiettivo comune è la stabile promozione e commercializzazione dei servizi turistici offerti nei territori rurali europei che appartengono alla rete, facilitando l'accesso all'informazione e lo scambio di servizi e know how, permettendo prenotazioni e transazioni da

[34] Il G.A.L. rappresenta una rete di soggetti pubblici e privati costituita in vista dell'attuazione di specifiche iniziative dell'UE (è il caso del Programma comunitario "Leader II") per la promozione dello sviluppo integrato delle aree rurali (crescita armonica e concomitante di tutti i settori produttivi del territorio) tramite l'intervento di fondi strutturali a finalità regionali. Solitamente, i G.A.L. assumono la forma di Consorzi e vedono la partecipazione di Comuni, Camere di Commercio, imprese private, Comunità montane, Istituti di credito, Enti di ricerca, liberi professionisti ed Associazioni. Fra i compiti fondamentali di questi soggetti associativi menzioniamo l'elaborazione di un Piano di Azione Locale (P.A.L.), articolato in una serie di iniziative materiali e immateriali attinenti alle finalità ed alle modalità d'intervento previste dall'Unione Europea.

[35] Ad oggi, i Paesi coinvolti in tali programmi di marketing territoriale e turistico sono Italia, Austria, Germania, Svezia, ma si prevede la partecipazione anche di Francia, Spagna, Portogallo, Irlanda, Grecia e Finlandia.

[36] Il G.A.L. Marsica (Abruzzo, Italia), promotore e capofila del progetto in parola, il G.A.L. Montagna Leader (Friuli-Venezia-Giulia, Italia), il G.A.L. Inlandslaget (Svezia), il G.A.L. Mittlere Elbe (Germania).

parte di consumatori finali ed intermediari (agenzie di viaggio, tour operator, associazioni, ecc.), ovunque essi risiedano. Il progetto si articola su due livelli. Il primo, transnazionale, riguarda essenzialmente l'elaborazione delle metodologie e dei contenuti; esso funge da osservatorio sovra-nazionale di coordinamento ed indirizzo, garantisce una competenza a livello europeo a sostegno delle attività svolte localmente da ciascun G.A.L., armonizzando le specifiche esigenze rispetto agli obiettivi generali. Il secondo livello, locale, afferisce invece direttamente a ciascun G.A.L. ed è finalizzato a concretizzare l'attività di incoming turistico nell'area.
Dal lato dell'offerta la rete RTN offre un valore aggiunto per gli operatori del turismo delle aree rurali poiché consente:

- ad operatori selezionati[37] di commercializzare in rete servizi singoli o integrati;
- a tutti gli operatori pubblici e privati, direttamente o indirettamente legati alla fruizione turistica, di amplificare la loro visibilità fornendo informazioni sulle proprie caratteristiche e sui servizi forniti.

RMP rappresenta una piattaforma di marketing che interessa produttori, distributori e clienti finali, volta alla creazione di un mercato elettronico per la conoscenza e la commercializzazione dei prodotti agroalimentari ed artigianali tipici delle zone rurali di interesse e per la fornitura di servizi alle PMI. Gli obiettivi perseguiti dalla rete RMP sostanzialmente sono:

- l'accrescimento dell'indipendenza economica del territorio, della concorrenzialità delle piccole e medie imprese ivi operanti nonché dei posti di lavoro;
- la creazione di nuovi sbocchi di mercato diretti per i prodotti locali, con l'avvio della loro commercializzazione in rete a livello nazionale ed europeo;
- la fornitura via Internet alle imprese produttrici di un'ampia gamma di servizi, dall'offerta di qualità garantita, alla logistica, al pagamento, a consulenze di vario genere.

Nell'ottica della promozione del territorio e dell'intero suo patrimonio, come pure dell'agevolazione della fruizione delle risorse e dei servizi turistici e dei prodotti tipici, le due reti opereranno in stretta connessione attraverso lo sviluppo di un processo di marketing comune.
L'offerta combinata di informazioni, servizi turistici e prodotti della tradizione locale sarà formulata attraverso la realizzazione di un Portale europeo dedicato, denominato *E-country,* il quale, intende diventare "il Portale" del mondo rurale per la promozione, la diffusione commerciale e la valorizzazione dei sistemi di offerta legati a specifici territori attraverso Internet.
La crescita del sistema viene perseguita sostanzialmente attraverso tre distinte linee di azione:

- la prima finalizzata all'ampliamento del numero di G.A.L. partecipanti al network, posto che la credibilità del portale *E-country* dipende dall'esistenza di una rete realmente transnazionale e rappresentativa del mondo rurale europeo,
- la seconda volta ad estendere il parco di operatori locali che aderiscono al progetto, nella consapevolezza che l'ampiezza dell'offerta costituisce un fattore determinante per la qualificazione e l'attrattività della product offering;
- la terza mirata ad incentivare l'utilizzo del portale da parte sia di acquirenti finali di prodotti tipici o servizi turistici sia di intermediari interessati alla commercializzazione di beni/servizi legati alle zone rurali.

[37] Le categorie di operatori ammessi alla commercializzazione delle proprie offerte sono: il ricettivo, la ristorazione, l'intermediazione, i servizi, il trasporto, le infrastrutture, gli eventi.

***E-country* è organizzato in forma di network, e coinvolge i seguenti soggetti:**

- il GEIE[38]; unico soggetto collettivo della partnership[39] (formata da quote nazionali paritarie), proprietario e gestore del sito con un ruolo di garante del buon funzionamento della rete;
- gli Operatori d'Area (O.D.A.) ovvero soggetti territoriali autorizzati ad operare in *E-country* per svolgere attività di *e-commerce,* utilizzandone il marchio e la strumentazione, a fronte del pagamento di quote e *royalties*. Si tratta di entità imprenditoriali legate al GEIE da un rapporto di tipo contrattualistico (diritto di uso esclusivo per una determinata area) cui spetta, in particolare, il compito di sottoscrivere contratti con i produttori che partecipano al sistema ai vari livelli[40], di garantire i flussi logistici, le operazioni di *pricing,* la fatturazione verso i clienti di *E-country*, il pagamento dei fornitori e della GEIE, di assicurare la promozione del sito nel proprio territorio, di fornire servizi gratuiti agli *users*;
- gli "*Users"*; sono le aziende coinvolte nel progetto (i produttori dei prodotti tipici, i fornitori di servizi turistici, gli intermediari); essi possono operare in detto sistema di commercio elettronico esclusivamente tramite gli O.D.A., mentre hanno la facoltà di essere presenti nella vetrina del sito con propri banner e link ai propri indirizzi.

Il G.A.L. della X Comunità montana dell'Aniene ha aderito nel 1999 a tali progetti in vista del consolidamento e dello sviluppo del proprio "prodotto territorio". L'obiettivo di fondo è ravvisabile nell'ottenere, nel medio termine, la valorizzazione degli elementi dell'offerta turistica dell'area attraverso la costituzione di un sistema integrato di offerta, nonché mediante la sua commercializzazione in rete. Tali obiettivi sono da considerarsi a dire poco ambiziosi per una realtà territoriale che per la prima volta affronta queste problematiche e che parte da una situazione decisamente svantaggiata in termini di consapevolezza, competenze, infrastrutture, servizi. Pertanto, il progetto per la X Comunità Montana dell'Aniene ha dovuto soffermarsi anzitutto su un censimento dei singoli elementi dell'offerta, sia sul fronte turistico che sul fronte del prodotto tipico, nonché su un'attività di animazione e di sensibilizzazione degli operatori e del territorio. Successivamente sono state adottate alcune iniziative di comunicazione integrata (ad es. la realizzazione del sito web del GAL con la presentazione dei prodotti turistici e tipici) ed infine si è provveduto alla alimentazione del portale *E-country*, in una prima fase utilizzato dalla X Comunità Montana dell'Aniene solamente come vetrina e non quale strumento per la commercializzazione elettronica, nell'attesa di predisporre opportuni pacchetti di offerta nonché gli idonei strumenti organizzativi e logistici necessari per supportare adeguatamente l'attuazione di una politica di *e-commerce*.

[38] Gruppo Europeo di Interesse Economico. Esso rappresenta un nuovo strumento giuridico creato dall'UE per lo sviluppo della cooperazione transnazionale e l'internazionalizzazione di imprese e servizi. Il GEIE permette ad organismi imprenditoriali e liberi professionisti, appartenenti ad almeno due Stati membri, di esercitare in comune determinate attività in vista del raggiungimento di più elevati livelli di efficienza ed efficacia.

[39] In prima istanza sono Soci di diritto e fondatori i G.A.L. del programma comunitario "Leader II". Potranno partecipare inoltre: i G.A.L. che agiranno su "Leader +", Associazioni e Consorzi non profit del mondo rurale europeo, associazioni di produttori, Enti pubblici e morali, Enti locali, ecc.

[40] Gli O.D.A. sono scelti dai G.A.L. dell'area in accordo con i produttori partecipanti ad E-country di cui devono avere la piena fiducia e possibilmente essere espressione degli stessi tramite meccanismi associativi.

## *4. L'agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale - Un quadro teorico*

Diversi studiosi hanno da tempo affermato come il semplice possesso di risorse turistiche legate ad una determinata località non sia in grado di assicurare ad un territorio un vantaggio competitivo. Una prima spiegazione viene individuata proprio nelle caratteristiche costitutive dell'offerta turistica che, essendo un prodotto sistemico complesso, risulta dall'interagire di numerose forze tra loro interconnesse. Il turista, quindi, percepisce il sistema nella sua unitarietà e quindi produce un giudizio di valore verso il medesimo piuttosto che nei confronti delle singole componenti. In questo contesto, si può affermare che ciascun elemento del sistema svolge le proprie specifiche funzioni al servizio degli altri: le risorse ambientali, gli altri fattori di attrazione, i servizi turistici in generale, vanno quindi intesi come parti complementari interagenti l'una con l'altra, in vista della soddisfazione delle esigenze, materiali ed immateriali, del turista (Massaroni E., Golinelli C., Ricotta F., 2001).

Ora, se si muta prospettiva di osservazione centrando la propria attenzione essenzialmente sulla località turistica, è possibile ravvisare la presenza di una trama di relazioni che si viene a creare tra i fruitori dell'esperienza turistica, gli operatori e la comunità locale (Rispoli M, Tamma M, 1995). Si perviene per questa via alla formazione di una fitta rete di relazioni tra differenti componenti ed entità classificabile come una struttura, che assume una significativa importanza nella formazione del prodotto turistico. Le relazioni che si stabiliscono tra le varie organizzazioni che partecipano alla formazione dell'offerta possono contribuire a far emergere la necessità di dar vita a nuovi e differenti soggetti, di ordine superiore, classificabili come meta-organizzazioni o organizzazioni di organizzazioni. Seguendo questa impostazione la località risulta un prodotto scaturente, sulla base della percezione del turista, dalle attività svolte dalle singole organizzazioni e dalla comunità locale, ma anche dall'azione di questa entità collettiva, in grado di intervenire nel processo produttivo con differenti gradi di incisività.

Le relazioni che vengono a configurarsi tra i numerosi attori dell'offerta, possono condurre ad identificare altrettante distinte forme di organizzazione dell'offerta turistica, dove l'elemento chiave di differenziazione è dato dalla natura delle relazioni stesse. Seguendo un'impostazione già proposta in dottrina, è possibile aggregare gli attori della o delle filiere turistiche in ragione della tipologia di configurazione produttiva cui essi possono dare origine (Brunetti F, 1999). Diviene per questa via possibile distinguere delle forme di aggregazione elementari, differenziandole in emergenti e deliberate. Il criterio di distinzione si lega alla forma delle relazioni tra i soggetti coinvolti, centrando l'attenzione sul fatto che queste abbiano origine spontaneamente in ragione dei rapporti ordinari e quotidiani tra gli attori della filiera, oppure siano il risultato di un progetto definito, in base al quale diverse organizzazioni sono tra loro intenzionalmente coordinate per lo sviluppo di una pluralità di azioni comuni o quantomeno per garantire un certo collegamento tra le diverse soggettività. Tra i due estremi è possibile riconoscere un caso intermedio, che si verifica quando i legami tra le organizzazioni sono perlopiù ancora accidentali, ma tra queste inizia a diffondersi la consapevolezza che la località sia il prodotto unitario cui si perviene collettivamente. Queste forme di organizzazione degli operatori, che, data la morfologia dei collegamenti potrebbero essere definite relazionali, sono associabili ad una categoria logica utile per interpretare le configurazioni produttive che l'offerta turistica può assumere e sintetizzabili come segue:

- *configurazione settoriale*: si realizza allorquando i soggetti coinvolti nell'erogazione del prodotto turistico non intrattengono relazioni stabili ma, al limite, occasionali, emergenti in base a legami di fatto;

- *configurazione di sistema di offerta*[41]: che si verifica quando tra i soggetti che partecipano alla produzione / erogazione dell'offerta emerge la percezione di un prodotto, globale, ovvero sistemico e, quindi, unitario, costituito dalla località, pur non essendosi stabiliti legami stabili e progettati tra alcuno di essi;
- *configurazione reticolare pianificata*: si perviene a questo tipo di assetto allorquando gli attori, ormai pienamente consapevoli del ruolo di coesione assunto dalla località, instaurano legami stabili e volontari al fine di costituire relazioni durature a livello territoriale.

L'offerta turistica viene per questa via inquadrata come sistema risultante dall'interagire di differenti forze. Ciascun elemento del sistema è perciò in relazione e svolge le proprie specifiche funzioni al servizio degli altri.
L'analisi del settore turistico a livello di località si presta particolarmente all'applicazione dei principi di un approccio di natura sistemica, in quanto proprio la definizione di un prodotto – località lascia intendere questa duplice realtà, ovvero di luogo caratterizzato dalla presenza di risorse "ambientali" e prodotto legato alle imprese del settore (Scaramuzzi I, 1993).
Il prodotto turistico, che in questo caso diviene la *destination* stessa, coincide con l'intera località turistica ovvero con il sistema di offerta originato dalle imprese locali in funzione delle risorse presenti nell'area di riferimento. Essendo questa una visione del prodotto turistico nella prospettiva della domanda, ne costituisce una conseguenza il mutamento del livello di analisi dalla singola impresa al sistema di offerta, la cui capacità competitiva sarà legata a quella delle imprese locali e, soprattutto, all'orientamento strategico decisionale dell'intero sistema[42]. Sotto un profilo competitivo l'affermazione appare significativa in quanto la conquista e la detenzione di un vantaggio competitivo per un territorio, sarà legata non soltanto alla disponibilità di risorse (turistiche) ma, soprattutto, ad una costante attività di pianificazione e gestione finalizzata allo sviluppo duraturo dell'intero territorio.
Al fine di comprendere il sistema di offerta turistica, proprio quando lo si inquadra su scala locale, appare utile riprendere il concetto di Sistema Locale di Offerta Turistica (S.L.O.T.) come definito in precedenza. L'assetto delle organizzazioni operanti sul territorio coinvolte nei processi di produzione/erogazione del prodotto turistico, può concretizzarsi, a ben vedere, attraverso la realizzazione di forme di offerta complesse, caratterizzate dalla stretta interazione tra più attori del contesto competitivo che, pur mantenendo la propria individualità giuridica ed economica, avviano percorsi di sviluppo strategico, organizzativo e di marketing comuni.

## *4.1 Linee guida per lo sviluppo dell'Agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale della X Comunità Montana dell'Aniene.*

Condizione necessaria e propedeutica alla realizzazione di un Sistema Locale di Offerta Turistica, sulla base di quanto fin qui sinteticamente esposto, è la costituzione di un'entità in grado di progettare e gestire lo sviluppo integrato della località. L'obiettivo da raggiungere è la costituzione di forme di offerta caratterizzate dalla logica della co-produzione e collaborazione tra gli attori a livello locale, non più legati da rapporti di tipo contrattuale, ma da vere e proprie relazioni collaborative, che possono anche sfociare, in taluni casi in partnership (Normann R, Ramirez R, 1995). Il modello di organizzazione d'impresa cui si fa riferimento è quello del *network*, ovvero

[41] Per sistema si intende in questa sede un insieme di elementi tra loro interrelati ed interconnessi in modo tale che un sistema sia costituito almeno da due elementi, una relazione che determina l'interfaccia di collegamento tra ciascun elemento e almeno uno degli altri. c.f.r. ACKOFF R L, *Towards a system of systems concepts*, in *Management Science*, Vol. 17 N. 11, 1971.

[42] Si definisce in questo modo un sistema in cui vengono coinvolte una moltitudine di imprese, il cui livello di performance dipende strettamente dalla capacità di interazione e integrazione tra gli operatori locali. Le loro competenze, quindi, saranno, o dovranno essere focalizzate sullo sviluppo delle risorse già presenti nella località, in funzione dell'immagine e delle aspettative proprie del turista. C.f.r. DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM, 2000.

l'attuazione di un coordinamento cooperativo su base volontaria tra gli attori della filiera del turismo, che, con riferimento alle realtà indagate, appare dotato di maggiore flessibilità, risultando quindi maggiormente compatibile con le repentine variazioni ambientali. Questa categoria di rapporti interorganizzativi, consente, infatti, di condividere le risorse, in special modo quelle immateriali e della conoscenza, tra tutti gli appartenenti al network, di promuovere vantaggi reciproci, di enfatizzare le capacità imprenditoriali dei singoli, di istituire canali di comunicazione privilegiati, attraverso alleanze strategiche sia formali che informali, favorendo comunque forme di integrazione, o quasi integrazione, ma non su base proprietaria.
Il modello di riferimento che meglio si adatta alle finalità previste dalle linee progettuali dei programmi RTN e RMP, riteniamo che sia quello della rete pianificata[43]. Si tratta, pertanto, di dar luogo, innanzitutto, ad un *network* evoluto centrato sull'esistenza di un clima di fiducia e coesione che, pur garantendo elevata autonomia economica e decisionale ai partecipanti, sviluppi relazioni a rete non casuali. In un siffatto scenario ciascuna organizzazione rappresenta un "nodo" della rete: in quanto tale, possiede un alto livello di autoregolazione ed è capace di collaborare con tutti gli altri nodi, rispetto ai quali si pone su un piano di parità, cioè è in grado di condurre vari tipi di transazioni efficaci, in vista di fini comuni e di risultati condivisi.
Analizzando la problematica sotto il profilo strategico, ci si chiede se debba esistere una leadership all'interno di un network così configurato e, in caso positivo, come possa coniugarsi tale necessità con la morfologia dello S.L.O.T. all'interno del quale si va ad agire. A tal fine appare necessario ricordare che sovente lo S.L.O.T. è stato associato al concetto di distretto industriale. In realtà le due nozioni presentano significative differenze in quanto nel primo, a differenza dei distretti, è necessaria la presenza di un ente o un impresa in grado di assumere la leadership strategica sia nella fase del lancio che in quella di gestione. Alcune esperienze hanno messo in evidenza come questi soggetti vengano costituiti spesso *ad hoc* e presentino strutture composite, non sempre coincidenti con imprese locali del settore. Lo S.L.O.T., come si è avuto modo di argomentare in precedenza, possiede la caratteristica di sistema aperto e, come tale, fin delle prime fasi della progettazione interagisce con imprese situate anche in località diverse, alimentando la creazione di una fitta rete di relazioni.
Per queste motivazioni esso non emerge sempre attraverso un'aggregazione spontanea delle imprese turistiche operanti in un dato territorio, ma, più spesso, è il frutto di iniziative miste, pubbliche e private, che puntano a valorizzare, sviluppare e promuovere le risorse locali attraverso l'incentivazione di forme di coordinamento di tipo reticolare, simili a quelle descritte. Si può quindi affermare che, in ragione della eterogeneità e numerosità degli attori coinvolti, e, sostanzialmente della complessità ambientale, affinché lo S.L.O.T. possa sopravvivere nel tempo, deve disporre di un centro strategico forte, in grado di

- delineare e discernere i business dove competere;
- creare le condizioni affinché i nodi siano adatti allo scopo;
- armonizzare il contributo di tutti i soggetti, esaltando le competenze distintive e indirizzandole al disegno strategico.

In buona sostanza, non è sufficiente che gli attori dell'offerta turistica si vestano da nodi di una rete, sviluppando capacità relazionali in ottica sistemica: è infatti necessario che sia promossa una ulteriore forma organizzativa che si ponga quale "impresa guida" al governo del *network* con il prioritario scopo di creare e continuamente promuovere l'integrazione e il coordinamento della rete. Generalmente la guida può coincidere con l'organizzazione di un'unica impresa o, in alternativa, essere il risultato di una coalizione tra soggetti diversi che collaborano per la realizzazione di un prodotto unico; prodotto che nel caso in esame è la Valle dell'Aniene. Le diverse configurazioni che può assumere il soggetto alla guida del *network* mutano anche in ragione del numero di organizzazioni coinvolte. Si perviene per questa via alla identificazione di quattro configurazioni di rapporti distinti in funzione della numerosità e strategicità degli attori, raffigurabili come segue:

[43] Ci si riferisce alla configurazione così denominata da G. LORENZONI in LIPPARINI A, LORENZONI G. *Imprenditori e Imprese idee, piani, e progetti,* Bologna, Il Mulino 2000, cui si rimanda per ulteriori approfondimenti.

*Figura 6: Possibili relazioni tra soggetti economici e strategici*

| | **Un soggetto economico** | **Più soggetti economici** |
|---|---|---|
| **Un soggetto strategico** | **I)** Coincidenza o direzione strategica attribuita ad un solo soggetto | **II)** Direzione strategica attribuita ad un solo soggetto (coincidente o meno con i soggetti economici) |
| **Più soggetti strategici** | **IV)** Direzione strategica attribuita a più soggetti | **III)** Coincidenza o direzione strategica affidata a più soggetti |

Fonte: RISPOLI M., TAMMA M., op. cit pag. 89.

Seguendo questa impostazione alla guida del *network* dovrebbe porsi un soggetto collocabile nel secondo quadrante. Ne consegue che la composizione degli interessi tra gli attori coinvolti e la gestione degli equilibri viene gestita attraverso una forma organizzativa di ordine superiore, in grado di progettare una strategia comune per i differenti operatori, coordinarne l'attività e promuovere al tempo stesso iniziative per lo sviluppo della località.
Il soggetto guida dovrebbe essere rappresentato dall'Agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale (A.S.T.T.), ovvero da un'impresa che, integrando le competenze degli attori coinvolti, si ponga come elemento focale della rete. La figura 7 individua gli attori che si ritiene debbano essere coinvolti, in ragione delle competenze, capacità e risorse che sono potenzialmente in grado di apportare, valutando i risultati positivi e negativi che ciascuno di essi potrebbe derivare dall'adesione al network.
E' possibile inoltre notare che tutti i soggetti coinvolti rappresentano o apportano sostanzialmente tutti gli elementi che concorrono alla definizione dello S.L.O.T. ponendo, per questa via, l'A.S.T.T. nella posizione di gestore dello stesso. Alla medesima spetta il compito di allestire il prodotto turistico dell'area, ma soprattutto quello di guidare la pianificazione strategica e la valorizzazione delle risorse della località nel suo complesso, fornendo al tempo stesso supporto agli operatori locali per la realizzazione e la commercializzazione di prodotti turistici compositi. E' necessario precisare che il ricorso ad una pianificazione accentrata del territorio e delle risorse che su questo insistono, consente di sviluppare l'immagine della *destination* nel suo complesso, e di assistere e guidare le imprese del settore nelle scelte strategiche e di marketing. Ed è proprio al marketing che viene demandato il compito di creare e promuovere forme complesse di offerta, ovvero nuove tipologie di prodotto turistico, in ragione della segmentazione del mercato, promuovendo un orientamento alla qualità ed alla *customer satisfaction*[44].

[44] In proposito si ritiene utile ricordare come la necessità di indurre le imprese turistiche ad adottare visioni più *marketing oriented* al fine di qualificare l'offerta turistica, ed in particolar modo quella locale, sia stata recentemente recepita anche nella legge 135/2001 che, all'art. 4, tra le finalità da perseguire include:

- sostegno all'innovazione tecnologica degli uffici di informazione e di accoglienza ai turisti, con particolare riguardo alla promozione degli standard dei servizi al turista;
- sostegno per la riqualificazione delle imprese turistiche, con priorità per gli adeguamenti dovuti a normative di sicurezza, per la classificazione e la standardizzazione dei servizi turistici, con particolare riferimento allo sviluppo

*Figura 7: Possibili relazioni tra soggetti economici e strategici*

| Soggetti da coinvolgere | Risultati positivi | Risultati negativi |
|---|---|---|
| Associazioni di aziende di trasporto | Profitto, efficienza | Possibili tagli a linee di trasporto non efficienti in una prospettiva sistemica |
| Pro loco | Più efficacia nella programmazione | Trascurabili |
| Partner tecnologici | Profitto | Investimenti in formazione di risorse ad hoc |
| Finanziatori | Immagine | Non completa riuscita dell'iniziativa in termini di successo di mercato |
| A.P.T. | Efficienza nella definizione dell'offerta turistica locale | Non completa comprensione dei vantaggi connessi dalla cooperazione interorganizzativa |
| Assessorati al turismo locali | Legittimazione e incremento del consenso | Eccesso di competizione tra i territori, problematiche di posizionamento |
| Comunità Montane distrettuali | Valorizzazione delle risorse locali; Coordinamento | Assenza di ritorno nel breve termine |
| Associazioni di categoria | Profitto per gli associati | Difficoltà di aggregazione dei singoli soggetti |

Fonte: ns elaborazione

## *4.2 L'inserimento dell'Agenzia di Sviluppo Turistico e Territoriale nell'ambito del Progetto RTN – RMP*

Lo sviluppo dei progetti transnazionali RTN ed RMP, in precedenza descritti, richiede la identificazione di un soggetto economico locale che, ponendosi come propulsore del territorio e generatore di occasioni di sviluppo dello stesso, sia in grado di sfruttare pienamente l'infrastruttura tecnologica, la rete di relazioni e le risorse che il divenire di tale iniziativa ha creato dalla data di avvio fino ad oggi. Tutto ciò si riflette nella necessità di dotare le comunità locali, e nella fattispecie la X Comunità Montana, quale centro intermedio di aggregazione delle risorse di un territorio, di un centro strategico decisionale, dotato di una propria struttura operativa. A tale soggetto saranno demandati sia compiti di formulazione dell'indirizzo strategico per il territorio sia attività di ordine operativo, tra le quali, nel caso in esame, rientra il complesso di azioni volte a rendere operativo e ad alimentare il portale *E-country.* Le attività di ordine strategico possono essere sintetizzate come segue:

- *esplicitare la "missione", cioè la scelta dei mercati sui quali operare e la definizione del ruolo da recitarvi;*
- *analisi dei punti di forza e di debolezza dell'impresa territorio nonché delle opportunità e delle minacce provenienti dall'ambiente;*
- *elaborazione del piano di medio termine volto a sviluppare e mantenere una corrispondenza efficace tra gli obiettivi, le risorse e le opportunità ambientali, contenente l'indicazione dei traguardi da raggiungere anno dopo anno;*

---

di marchi di qualità, di certificazione ecologica e di qualità, e di club di prodotto, nonché alla tutela dell'immagine del prodotto turistico locale;

- promozione del marketing telematico dei progetti turistici tipici, per l'ottimizzazione della relativa commercializzazione in Italia e all'estero.

- *definire la product offering più idonea a soddisfare le aspettative della domanda nel breve, medio e lungo periodo.*

*Le attività di marketing conoscitivo si sostanziano fondamentalmente in:*

- *realizzazione di rilevazioni sistematiche tese a valutare la corrispondenza tra benefici ricercati dai segmenti target e quelli offerti;*
- *valutazione continuativa della percezione dell'immagine e del grado di attrattività della Valle dell'Aniene;*
- *svolgimento di sistematiche verifiche della qualità del servizio erogato e, conseguentemente, dei livelli di customer satisfaction.*

*Per quanto concerne la definizione delle attività di natura operativa l'azione della A.S.T.T. si concretizza nei seguenti elementi:*

- *sviluppo delle politiche distributive sia dei servizi turistici che dei prodotti tipici;*
- *realizzazione di campagne di promozione e di comunicazione;*
- *supporto alle attività di cooperazione tra gli attori coinvolti nell'erogazione dei servizi turistici;*

La gestione del portale E-country, pertanto, si inquadra sia all'interno di attività di natura operativa sia a supporto di quelle di natura strategica. Sotto il primo profilo esso si può considerare come uno strumento attraverso il quale potenziare le azioni di promozione e di commercializzazione del prodotto "Valle dell'Aniene", sfruttando il canale digitale interattivo. Quale strumento a supporto dell'azione strategica, il portale costituisce la struttura tecnologica necessaria per attivare le interazioni tra partner nazionali ed internazionali del progetto da un lato e utenti consumatori dall'altro. Ne consegue che la formulazione dell'offerta per ciascun territorio ed il conseguente posizionamento nell'ambito di questo *market space,* sarà l'effetto della pianificazione strategica e delle azioni operative generate da un soggetto decisore quale l'A.S.T.T.. Il suo ruolo è, però, fortemente condizionato dal modello di business che è stato disegnato per il portale, ibrido se confrontato con quelli normalmente identificati in letteratura (Tapscott D, 1999). A ben vedere infatti, la modalità di avvio, la struttura di selezione di partner e dei soggetti partecipanti come produttori e fornitori di prodotti tipici e turistici, sembra identificare un business di tipo "aggregazione", ovvero caratterizzato da un comando gerarchico assunto da operatori locali d'area, che posizionandosi tra produttori e consumatori finali, svolgono una funzione di intermediazione, assumendosi l'onere di selezionare prodotti e servizi, raggiungere segmenti di mercato specifici, definire prezzi e garantire lo svolgimento globale delle attività. Un'anomalia rispetto al modo in cui tradizionalmente questo modello ha operato, si ritrova nella polarizzazione e moltiplicazione dei centri strategico-direzionali, in ragione della numerosità dei Gruppi di Azione Locale, partecipanti. Ciascuno di questi, sembra essere spinto ad attivare un proprio operatore locale d'area, o ad effettuare questa attività in unione con altri Gruppi, al fine di assicurare la piena operatività al sistema di offerta attraverso il portale, garantendone contemporaneamente la crescita dimensionale ed economica nel tempo. Ecco quindi la singolarità della fattispecie in esame, che consente all'osservatore di descrivere un network composto da imprese e da operatori riuniti e coordinati da agenzie locali, che possiedono competenze specifiche e che appartengono, in qualità di nodo, già ad una rete, ma che sono interessate ad interrelarsi con altre organizzazioni anch'esse nodi, aderenti ad altri *network*. Lo strumento attraverso il quale avviene il coordinamento è rappresentato dal portale che si propone al tempo stesso quale nuovo canale di comunicazione e distribuzione verso il mercato consumer, ma anche come veicolo di coordinamento interorganizzativo tra le agenzie e le imprese aderenti.

## BIBLIOGRAFIA

ACKOFF R L, *Towards a system of systems concepts*, in "Management Science", Vol. 17 N. 11, 1971.

ANCARANI F. *Il marketing territoriale, un nuovo approccio per la valorizzazione delle aree economico-sociali*, in "Economia e Diritto del terziario", n.3, 1999

BACCARANI C., *Qualità e governo dell'impresa*, in "Sinergie", quaderno n.7, dicembre 1991

BELLINI N. (a cura di), *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 2000.

BORGHESI A., *Il marketing delle località turistiche*, Giappichelli, Torino, 1994

BRUNETTI F, *Il turismo sulla via della qualità*, Padova, CEDAM, 1999.

BUHALIS D., *Tourism and Cyberspace*, in "Annals of Tourism Research", Vol. 28, No 1, pp.232-235, 2001.

BUSACCA B., *Le risorse di fiducia dell'impresa*, Torino, Utet, 1994

CAMUSSONE P.F., BIFFI A., *Il commercio diventa elettronico*, SDA Bocconi, 1998.

CARIGNANI A., MANDELLI A., *Fare business in Rete*, McGraw-Hill, 1999.

CAROLI M. G., *Il marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano, 1999.

CASARIN F., *Il marketing dei prodotti turistici*, Giappichelli Editore, 1996.

CASARIN F., *La componente di servizio nei prodotti turistici*, in "Micro&Macro Marketing", n.2 1996.

CUOMO G., PASTORE A., VERNUCCIO M., *Internet marketing e Comunità virtuali*, Industria e distribuzione, n° 3, 2000.

DELLA CORTE V., *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Padova, CEDAM, 2000.

FRAGOLA M., *Marketing per l'industria turistica*, Etaslibri, 1993.

GOLINELLI C., *L'impresa congressuale, percorsi di sviluppo in contesti di globalizzazione, Giappichelli*, Torino, 2000

GRONROOS C.H., *Management e marketing dei servizi*, Isedi, Torino, 1994

HOFFMAN D., NOVAK T.P., *Marketing in the Hypermedia Computer-Mediated Environment, Conceptual Foundation*, in "Journal of Marketing", July, 1996.

L'annaurio del turismo, a cura del centro Studi del TCI, 2000

LIPPARINI A, LORENZONI G. *Imprenditori e Imprese idee, piani, e progetti*, Bologna, Il Mulino 2000.

MASSARONI E, GOLINELLI C, RICOTTA F., *Intermediari emergenti e figure tradizionali della filiera del turismo*, in Atti del convegno AIDEA "Processi di terziarizzazione dell'economia e nuove sfide al governo delle aziende", Milano, Mc Graw Hill, 2001.

MERRILL LYNCH, INTERNET/E-COMMERCE, in "The Quarterly Handbook: Q3 2000", July, 2000.

MONGELLI T.L., *Internet, telematica ed innovazione*, in "IX Rapporto sul Turismo Italiano", 2000.

PAOLI M., *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini e Associati, Milano, 1999

PASTORE A., BARILE S., *Il rapporto con il mercato nell'approccio sistemico: una chiave interpretativa, in Approccio sistemico e governo dell'impresa – parte III*, a cura di G. Golinelli, CEDAM, 2001, (in corso di pubblicazione).

PASTORE A., PELLEGRINI L., RAVAZZONI R., *La dimensione settoriale dell'innovazione. La distribuzione commerciale*, in "Sinergie", n. 55, 2001.

PASTORE A., VAGNANI G., *Ruolo e prospettive dell'e-commerce nella evoluzione dei sistemi distributivi*, in "Industria & Distribuzione", n. 1, 2000.

PENCARELLI T., *La diffusione di Internet e del commercio elettronico nell'industria turistica nell'esperienza delle imprese alberghiere marchigiane*, in "Industria & Distribuzione", n.3, 2000.

PENCARELLI T., *Marketing e performance nell'industria turistica*, G.A.I.A., 2000.

PENCARELLI T., CIVITESE C., *Marketing tradizionale, marketing relazionale e marketing interno all'industria turistica: verso un'integrazione*, in "Economia e Diritto del terziario", n. 1 1999.

PERONI G., Marketing turistico, Franco Angeli, 1996.
RICOTTA F., *L'impatto dell'information & communication technology nell'intermediazione dei servizi turistici*, in "Esperienze d'impresa", n. 2, 2000.
RISPOLI M., TAMMA M., *Le risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Torino, Giapichelli, 1995.
RULLANI E., *Economia delle risorse immateriali: un'introduzione*, in "Sinergie", n.29, 1992
SCARAMUZZI I., *Inventare i luoghi turistici* , Padova, CEDAM, 1993.
SCOTTI E., *Il sistema della intermediazione e della distribuzione turistica*, in "IX Rapporto sul Turismo Italiano", 2000.
STANTON W.J., VARALDO R., *Marketing*, Il Mulino, Bologna, 1986.
TAPSCOTT D., *Creating Value in the Network Economy*, Boston, in "Harvard Business School Press", 1999.
VALDANI E., ANCARANI F., a cura di, *Strategie di marketing per il territorio*, Milano, Egea, 2000
VICARI S., *Imprese di servizi e politiche di mercato. Le dimensioni del processo competitivo*, Giuffrè, 1983.
WATSON R., BERTHON P., PITT L., ZINKHAN G., *E-commerce & impresa*, McGraw-Hill, 2000.
www.assintel.it, *Ricerca sul commercio elettronico in Italia – 2001*.