

*Tonino Pencarelli, Professore Straordinario di Economia e gestione delle imprese  
Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"*  
[pencarelli@econ.uniurb.it](mailto:pencarelli@econ.uniurb.it)

*Fabio Forlani, Dottorando in "Impresa e mercato"*  
*Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"*  
[f.forlani@econ.uniurb.it](mailto:f.forlani@econ.uniurb.it)

## **Marketing e management delle destinazioni turistiche. L'esperienza di alcuni S.T.L. italiani<sup>1</sup>**

### **1 Obiettivi dello studio e metodologia utilizzata**

Obiettivo dell'articolo è proporre alcune riflessioni in merito ai Sistemi Turistici Locali (STL) partendo dall'analisi delle esperienze maturate nella provincia di Pesaro e Urbino alla luce della recente riforma legislativa del settore turistico realizzata in Italia<sup>2</sup>.

Lo studio della nascita e dell'evoluzione dei STL della provincia di Pesaro e Urbino è stato effettuato utilizzando il modello<sup>3</sup> d'analisi proposto in Pencarelli T.– Forlani F., [2003, p. 152-159]. Tale modello poggia le sue fondamenta teoriche nel pensiero sistemico<sup>4</sup>, assume come matrice concettuale di riferimento per lo studio delle organizzazioni imprenditoriali l'impostazione sistemico vitale<sup>5</sup> proposta da Golinelli G. [2000] e adotta il marketing come filosofia gestionale [Cozzi G. – Ferrero G., 2000, p.7; Collesei U., 2000, p.6]. Partendo da tale prospettiva di osservazione si è cercato di analizzare il divenire sistemico dei sistemi turistici territorialmente delimitati adottando il punto di vista dell'organo di governo (OdG).

I dati empirici sono stati ricavati da fonti pubbliche, dall'analisi di progetti e studi di fattibilità dei STL, dall'analisi del materiale promo-pubblicitario (cartaceo e on-line) e da interviste dirette rivolte ai responsabili dei STL nel periodo Gennaio-Febbraio 2004.

### **2 La legislazione di riferimento**

Per quanto attiene ai profili normativi va preliminarmente ricordato che l'istituzione dei STL deriva dal varo della Legge 29 marzo 2001, n. 135 "*Riforma della legislazione nazionale del turismo*", che

---

<sup>1</sup> Il lavoro è frutto di riflessioni comuni degli autori. Tuttavia Pencarelli ha scritto in particolare i § 1,2 e 5; Forlani ha curato i § 3 e 4.

<sup>2</sup> Vedasi § 2.

<sup>3</sup> "Il modello è un'immagine semplificata di una parte della realtà in cui vengono isolate le variabili ritenute scarsamente influenti sul fenomeno stesso e vengono rappresentate solo quelle ritenute più significative per l'influenza sullo stesso, mediante un costrutto logico-formale che esprima le relazioni significative." Golinelli G. [2000, p. 22]. Sul ruolo delle teorie e dei modelli nei processi di ricerca cfr, fra gli altri, Khun T. [1969] e Maggi B. [2003].

<sup>4</sup> "Un sistema, come tale, non esiste nella realtà. Esso è frutto di un operazione cognitiva che un osservatore compie distinguendo una determinata entità da uno sfondo indistinto e attribuendo a tale entità un significato proprio. ... non è possibile giungere ad una conoscenza oggettiva e completa, ma solo ad una conoscenza soggettiva e approssimata. In molti percorsi di conoscenza ciò che conta per lo studioso non è tanto cogliere la realtà nella sua oggettiva interezza, quanto piuttosto assicurarsi che la prospettiva di indagine assunta e le relative osservazioni siano coerenti con le premesse logiche e con le finalità della ricerca." Golinelli G. [2000, p. 75-76].

<sup>5</sup> In base all'approccio sistemico vitale (ASV) un sistema per essere vitale ed avere la possibilità di sopravvivere in un particolare ambiente, deve comporsi di un organo di governo (organo decisore) e di una struttura operativa (organo esecutore), deve avere una finalità chiara e condivisa, deve essere in grado di connettersi in modo consonante e se necessario risonante con l'ambiente circostante (ambiente mercato, ambiente politico, ecc.).

Nel modello sistemico vitale si ipotizza, in definitiva, che l'efficacia sistemica dipenda dalla capacità dell'organo di governo di assicurare al sistema una guida sicura nella sua dinamica evolutiva e di garantire la necessaria integrazione dei sottosistemi in esso operanti.

delinea un nuovo sistema di competenze fondato sulla collaborazione necessaria tra il livello istituzionale centrale e quello regionale di governo (*multilivel governance*) del territorio.

L'obiettivo primario della legge è porre in essere una serie di principi fondamentali volti a definire gli strumenti della politica del turismo.

Dal punto di vista del *destination management*, il fulcro della legge è l'art. 5, che introduce e qualifica i STL come segue: "Si definiscono sistemi turistici locali i contesti turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate" (art. 5, 1° comma); "Gli enti locali o soggetti privati, singoli o associati, promuovono i sistemi turistici locali attraverso forme di concertazione con gli enti funzionali, con le associazioni di categoria che concorrono alla formazione dell'offerta turistica, nonché con i soggetti pubblici e privati interessati" (art.5, 2° comma); "Nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione e per favorire l'integrazione tra le politiche di governo del territorio e di sviluppo economico, le regioni provvedono, [...] a riconoscere i sistemi turistici locali di cui al presente articolo." (art.5, 3° comma).

In base alla legge 135/2001, i STL nascono quindi dal basso, per iniziativa degli enti locali territoriali e delle imprese e vengono riconosciuti dalla regione, ente con potestà legislativa in materia<sup>6</sup>. Comuni, imprese e comunità locale devono lavorare insieme per migliorare la qualità delle infrastrutture, dei servizi e dei prodotti turistici, fare promozione e accoglienza sviluppando la funzione ospitale del luogo.

La Giunta marchigiana, anticipando provvedimenti e scelte di altre regioni italiane, ha adottato il 19 marzo 2002 la delibera n. 578 recante per oggetto le linee d'indirizzo per la costituzione e il riconoscimento dei STL, i quali vengono così inseriti nello schema più generale della legge Regionale n.53/1997 (Ordinamento dell'organizzazione turistica delle Marche).

Con il nuovo quadro normativo la regione Marche individua l'intero territorio come turisticamente rilevante (alla cui valorizzazione provvede l'Azienda di Promozione Turistica Regionale) e riconosce i sistemi turistici locali quali "Strumenti di integrazione tra pubblico e privato, per lo sviluppo e la valorizzazione coordinata del complesso delle risorse locali" (Del. G.R. n.578/2002). La Regione Marche ha da un lato assecondato l'emersione dal basso dei vari STL, ma ha dall'altro vincolato il riconoscimento degli stessi alla presenza di alcuni requisiti di significatività<sup>7</sup>. La

---

<sup>6</sup> L'iter della riforma del turismo è terminato con la Conferenza permanente per i rapporti fra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano riunitasi il 14 febbraio 2002 che, sentite le associazioni di categoria degli operatori turistici e dei consumatori, ha trovato un accordo sullo schema riguardante i "Principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico". L'entrata in vigore del decreto ha determinato anzitutto l'abrogazione della legge quadro 217/1983, come espressamente previsto dall'art. 11, comma 6, della Legge 135/2001. Nel decreto sono sanciti i principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico, al fine di assicurare l'unitarietà del comparto, la tutela dei consumatori, delle imprese e delle professioni turistiche, nonché degli operatori e dei lavoratori del settore. Nel corso del processo di applicazione della 135/2001 si è inserita la riforma del Titolo V Parte seconda della Costituzione che ha ridefinito i rapporti Stato-Regione. In base a tale riforma (art.118) si attribuisce una potestà regolamentare generale alle Regioni, escludendo esplicitamente soltanto quelle materie in cui vi è una potestà legislativa esclusiva dello Stato e attribuisce al Comune la titolarità principale dell'esercizio delle funzioni amministrative. Da ciò deriva la possibilità per le Regioni di ridisciplinare completamente e autonomamente il settore turistico, senza incontrare vincoli nelle disposizioni della Legge n. 135 del 2001.

<sup>7</sup> In particolare la delibera G.R. n.578/2002 stabilisce quanto segue:

- Gli enti a cui compete la promozione del sistema turistico sono: gli enti locali, gli enti funzionali, le associazioni di categoria di operatori turistici e tutti i soggetti, pubblici o privati, interessati allo sviluppo turistico dell'area.
- Affinché la Regione possa riconoscere un sistema turistico locale è necessario che questo presenti una serie di caratteristiche:
  - a) significatività turistica dell'area territoriale coinvolta (dimensioni territoriali, tipologia di prodotto, omogeneità, integrazione);
  - b) presenza di un "sistema di rete" tra soggetti pubblici e privati (presenza nello stesso di Comuni, Province, Comunità Montane e di associazioni di operatori turistici rappresentative di strutture ricettive che sviluppano presenze ufficialmente registrate, con il principio di esclusività dell'appartenenza al Sistema per i Comuni);

Regione consente poi ai vari STL, sulla base della presentazione di progetti di sviluppo rivolti alla valorizzazione ed allo sviluppo del prodotto turistico, di accedere a fondi regionali appositamente stanziati.

Il 25 ottobre 2002 è stato ufficialmente riconosciuto dalla regione Marche il primo STL, denominato "Misa Esino Frasassi". Attualmente i Sistemi Turistici Locali marchigiani sono 10: "Misa Esino Frasassi", "Riviera del Conero", "Altamarina", "Piceno Maremonti", "Urbino e il Montefeltro", "Il Mare Adriatico delle Grandi Firme", "Terre dell'infinito", "Monti Sibillini Terre di Parchi e di incanti", "Marcabella Natura vestita di storia", "Marca Fermana: dal mare ai monti azzurri". Di seguito si illustrano le connotazioni essenziali dei STL della provincia di Pesaro e Urbino.

### **3 Un modello di analisi dei sistemi turistici locali**

Il modello d'analisi, predisposto per esplorare e descrivere le problematiche di marketing e di management dei sistemi d'offerta turistica territorialmente localizzati, poggia sulla matrice concettuale dell'approccio sistemico vitale (ASV) e quindi sui concetti di struttura e di schema organizzativo.

“La **struttura** è un insieme di componenti e di relazioni tra componenti, che esprime in potenza la capacità di conseguire dei risultati attraverso un comportamento emergente orientato ad un fine.

La struttura in azione, ossia la struttura orientata al raggiungimento di un fine comune, rappresenta il sistema.

L'emergere del sistema, rispetto alla struttura, pertanto, si estrinseca fondamentalmente:

- 1) nell'individuazione di una finalità, di un complesso di obiettivi e nella capacità della struttura a perseguirli;
- 2) nell'attribuzione di un ruolo alle diverse componenti strutturali, coerente in vista del conseguimento della suddetta finalità;
- 3) nell'emergenza di interazioni tra le componenti strutturali e tra la struttura unitariamente intesa e quella di altri sistemi con i quali il sistema focalizzato interagisce e nella presenza di meccanismi di feed-back.

Il passaggio dalla struttura al sistema viene pertanto qualificato in termini di emergenza del sistema dalla struttura.”<sup>8</sup> Golinelli G. [2000, p.86].

“Lo **schema organizzativo** è genericamente inteso come un disegno di processi e di attività da realizzare attraverso una specifica successione di relazioni tra le componenti interne, interagenti tra loro e con le componenti esterne.

---

c) presenza (o possibilità di sviluppo) di più tipologie d'offerta (mare, montagna, città d'arte, turismo d'affari, sportivo, enogastronomia, termale, religioso);

d) dimensione dei flussi turistici verso l'area interessata, imprese turistiche esistenti, offerta ricettiva (numero minimo di 1.500 posti letto), risorse turistiche esistenti e opportunità culturali ricreative;

- L'obiettivo di un sistema turistico deve essere l'individuazione di un bacino d'offerta che comprende aspetti omogenei d'attrazione, in termini di beni ambientali, culturali e produzioni tipiche. Esso deve diventare uno strumento funzionale, capace di sviluppare politiche di prodotto e di gestione utili allo sviluppo turistico di un'intera area e non più di un singolo prodotto. Per raggiungere tale scopo, i soggetti promotori definiscono autonomamente le modalità di funzionamento del sistema, utilizzando tutti gli strumenti della concertazione. Le modalità di funzionamento dovranno però assicurare alcune attività: un rapporto con gli enti pubblici e con il territorio del sistema; la definizione e l'uso del marchio; la comunicazione interne ed esterne; la valorizzazione del prodotto turistico in raccordo con le leggi di settore e la programmazione regionale.

I STL sono stati inseriti nel Piano Triennale di Promozione Turismo Regionale 2002/2004 con un ruolo primario all'interno della nuova cultura del prodotto turistico.

<sup>8</sup> In particolare poi Golinelli G. [2000, p.18] sottolinea che “Nei sistemi sociali, tra i quali l'impresa, il sistema non coincide con la struttura ma, piuttosto, emerge da essa qualora sia orientato ad una specifica finalità. In tal modo si può affermare che nei sistemi sociali, supposta una certa struttura non necessariamente ad essa corrisponde un unico sistema”. Per approfondire il tema dell'emersione dei sistemi sociali dalla struttura-territorio confrontare anche Golinelli C.M. [2002], Gallucci C. [2003], Vesci M. [2001].

Spostando l'ottica nel campo dei fenomeni imprenditoriali, l'organo di governo, sulla base delle finalità dell'impresa e una volta prefissati gli obiettivi, disegna una mappa appropriata di possibili interazioni tra le componenti interne e tra alcune di esse con alcune componenti esterne.

E' proprio nel concetto di schema organizzativo, quindi, che si sostanzia il passaggio logico dalla materialità della struttura all'immaterialità del sistema emergente. L'OdG, nel predisporre prima e nell'adeguare poi lo schema organizzativo, consente al sistema impresa di emergere attraverso degli stadi della struttura ampliata (relazioni ed interazioni con le componenti sovra-sistemiche, ndr)" [Golinelli G., 2000, p.99].

In base a siffatta impostazione si assume, adottando una prospettiva di marketing, che un sistema turistico locale finalizzato alla produzione e alla commercializzazione (Perché?) sul mercato<sup>9</sup> di esperienze<sup>10</sup> turistiche<sup>11</sup> (Cosa?), debba partire dall'analisi del cliente obiettivo (Per chi?), per definire le opportune politiche (Come?) atte a connettere gli attori interni (Chi?) ed esterni (Per chi?) in modo da ottenere un utilizzo sistemico, e quindi ottimale, delle risorse territoriali ove il sistema turistico è radicato (Dove?).

Tale modello, coerentemente con i presupposti dell'ASV, evidenzia la centralità del ruolo dell'OdG<sup>12</sup> nella gestione del sistema turistico territorialmente localizzato. In questa ottica s'ipotizza di assegnare il compito di progettare e gestire le esperienze turistiche che si intende allestire per i segmenti di domanda scelti (target) o che si stanno autosegmentando sulla scorta dell'elevata capacità di attrazione dell'offerta, all'OdG, che assume in definitiva il ruolo del regista<sup>13</sup> del sistema d'offerta.

Il modello d'analisi di seguito riportato (figura 1), cerca di fare luce sulle problematiche d'emersione dei sistemi<sup>14</sup> d'offerta turistica territoriali<sup>15</sup> attraverso la somministrazione all'OdG di una serie di domande che indagano la sua prospettiva sulla struttura del sistema (Dove? e Chi?), sullo schema organizzativo che permette il divenire sistemico (Perché? Per chi? Cosa? Come?) e sull'immagine complessiva del sistema:

**1. Dove emerge il sistema?** (il territorio come insieme di risorse e capacità utilizzabili dal sistema).

Il territorio è la dimensione fondamentale assunta a riferimento dalla legge 135/2001. Anche la regione Marche ha seguito tale impostazione introducendo per i Comuni "il principio di esclusività dell'appartenenza al "sistema", che vieta di conseguenza la contemporanea partecipazione a più sistemi turistici locali."(Del. G.R. n. 578/2002). Per uno schema d'analisi

---

<sup>9</sup> "Adottando un approccio quale quello delineato, che si fonda su un concetto di prodotto astratto (categoria economica), dovremmo essere in grado di affrontare in modo più efficace le analisi dei settori, della concorrenza e della gestione strategica delle aziende", "*Denomineremo prodotti solo quegli output che sono realizzati per essere ceduti (in qualsivoglia forma) da un'economia di produzione ad altre (terze) economie (sia di produzione che di consumo)*, ossia per essere oggetto di transazione. ... non è infatti necessaria la presenza di un "bene" per collegare o discriminare un'economia di produzione da una di utilizzazione, ma è sufficiente un risultato (output) scambiato, di qualunque natura esso sia." Rispoli M. – Tamma M. [1992, p. 102-103].

<sup>10</sup> "Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale" Pine B.J. – Gilmore J.H. [2000, p. 3], il corsivo è nostro.

<sup>11</sup> Per approfondire il concetto di esperienza turistica come prodotto vedasi Pencarelli T. – Forlani F. [2002, p. 242-252].

<sup>12</sup> "... il sistema impresa prende corpo per effetto della spinta propulsiva ad esso impressa dal soggetto o dall'insieme di soggetti i quali, nella fase costitutiva e nelle successive fasi della dinamica evolutiva dell'impresa, detengono le massime responsabilità di governo ed il massimo potere decisionale. Per dare forma, consistenza e, soprattutto, prospettive di sviluppo al sistema impresa è necessaria, dunque, la presenza di una significativa e continua attività progettuale, condotta e realizzata dall'organo preposto al suo governo" Golinelli G. [2000, p. 102].

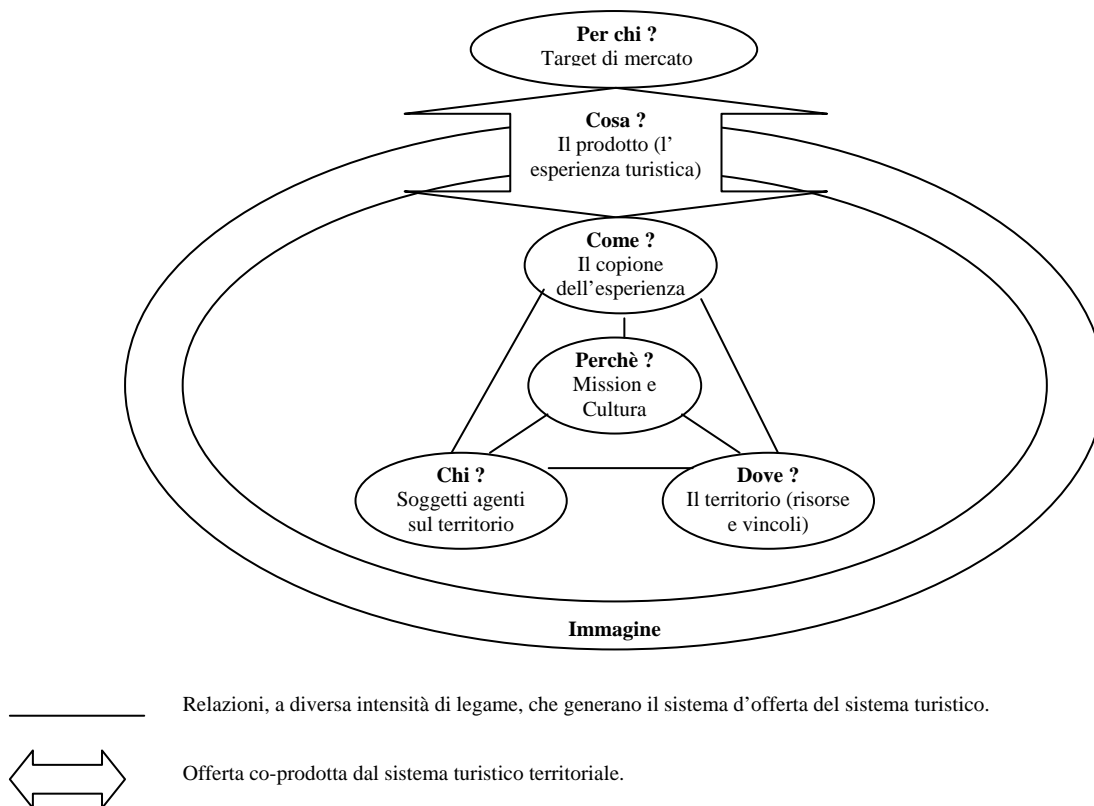
<sup>13</sup> Cfr Pencarelli T. – Forlani F. [2002] e Pencarelli T. [2003].

<sup>14</sup> "Occorre, ..., capire innanzitutto in che modo un'accolta di elementi, in seguito definita in un insieme, possa consentire, attraverso un'interazione dinamica degli elementi stessi, l'emergere di una nuova entità percepibile ed identificabile come sistema." Golinelli G. [2000, p. 80].

<sup>15</sup> L'ottica d'osservazione assunta tiene conto, inoltre, della natura sistemica del prodotto turistico, Cfr Tamma M. [2002], De Carlo M. – Parolini C. [2004].

delle risorse territoriali si rinvia a quanto detto in tema di struttura operativa del sistema turistico [Pencarelli T. – Forlani F., 2003, §4.7.2].

Figura 1 - Un modello di analisi manageriale dei sistemi turistici locali



2. **Chi fa emergere il sistema?** (l'organo di governo (il soggetto o i soggetti leader), i soggetti presenti ed agenti sul territorio e le loro modalità d'interazione).

In questa fase va esplosa l'organizzazione del sistema, ovvero vanno individuati gli attori dell'offerta turistica e la struttura di relazioni e interazioni che li tiene legati (facendoli agire in una logica sistemica).

L'analisi va condotta considerando che il turismo è un'attività fatta dalle persone per le persone, è quindi fondamentale il ruolo di tutti gli attori territoriali specializzati e non specializzati nel turismo.

3. **Perché si fa emergere il sistema?** (le finalità e la filosofia del sistema: gli obiettivi, la cultura, la fiducia nel territorio e nei suoi attori come elementi di unità e consapevolezza del sistema turistico).

Nell'analisi del sistema è essenziale pervenire alla comprensione delle finalità sistemiche e della filosofia guida del sistema stesso. La filosofia del sistema è determinata innanzitutto dagli obiettivi (*mission*) che individuano e definiscono la ragione d'essere stessa del sistema. Tali obiettivi possono essere generati internamente al sistema in base alla cultura dello stesso, oppure possono essere indicati dall'OdG. La cultura è l'elemento chiave delle offerte turistiche distrettuali in quanto orienta, permea e sostanzia l'intero modo di pensare, essere ed agire di chi opera sul territorio. Come tale, la cultura può essere considerata una risorsa-vincolo, ma anche una risorsa-opportunità (strumento manageriale) del sistema turistico e deve essere governata con consapevolezza dell'organo di governo in quanto motore dell'intero sistema. Una cultura consonante e risonante con gli obiettivi del sistema genera, infatti, consapevolezza, fiducia, condivisione, fattori che facilitano il formarsi di un clima collaborativo tra i detentori delle risorse sistemiche.

**4. Per chi produce il sistema?** (i segmenti di mercato per i quali si progetta e si allestisce l'esperienza turistica).

Si cerca d'identificare i segmenti di mercato scelti come target e che, in linea di principio, dovrebbero essere il riferimento su cui progettare le esperienze turistiche. Si cercherà di comprendere la tipologia di ricerche di mercato effettuate e le scelte di segmentazione e posizionamento. Va valutata, inoltre, l'esistenza o meno di un *sistema informativo di marketing* affidabile, capace di monitorare la domanda attuale e di stimare quella potenziale.

**5. Cosa produce il sistema?** (l'esperienza turistica composta di sensazioni, emozioni e ricordi).

L'analisi del sistema turistico nella prospettiva dell'economia d'impresa ci porta ad analizzare l'esperienza vissuta dai clienti-ospiti in quanto questa è l'output del sistema stesso. Per capire il prodotto esperienza proposto dal sistema occorre esplicitare le aspettative che si vogliono soddisfare e, di conseguenza, le emozioni e le sensazioni che si vogliono far vivere agli ospiti attraverso un'accurata orchestrazione dell'esperienza<sup>16</sup>.

**6. Come produce il sistema?** (Lo *script* o il copione dell'esperienza turistica)

Occorre analizzare le modalità di progettazione e di gestione del "processo produttivo", cioè la progettazione e la gestione delle relazioni tra gli attori e dei rapporti tra e con gli ospiti.

L'analisi va condotta tenendo conto che nel turismo la partecipazione del turista al processo produttivo della propria vacanza è talmente forte e motivata da poter affermare che, in molti casi, è proprio quest'ultimo che ricopre in modo esclusivo il ruolo di regista-produttore. In base al ruolo del turista nella progettazione, nell'organizzazione e nella produzione del viaggio si possono osservare un continuum di modalità organizzative dei prodotti esperienza<sup>17</sup> che ha per estremi le vacanze "One to one" (fai da te) e "Package" (tutto etero-organizzato), mentre la situazione "Network" si pone in posizione intermedia. Lungo tale continuum si trovano modalità di relazione tra domanda e offerta in cui diminuisce il ruolo attivo e la partecipazione dell'utilizzatore (minore flessibilità del prodotto), mentre aumenta il grado di controllo e di governo del sistema d'offerta (maggiore possibilità di progettare e di gestire il complesso delle relazioni).

**7. Quale è l'immagine complessiva del sistema?**

L'immagine (reputazione) è la risultante delle dimensioni sopra riportate, configurandosi come il sistema nel suo complesso agli occhi degli osservatori esterni (sopra sistemi) ed interni (sub sistemi). Nella prospettiva sistemica l'immagine o la reputazione di un sistema turistico è quindi la risultante dell'immagine emersa nelle n esperienze turistiche vissute dai turisti in un dato sistema territoriale e dell'immagine istituzionale comunicata dal sistema stesso.

Per ogni STL è quindi importante comprendere se esiste o meno nella mente dei turisti attuali e potenziali un'immagine del sistema percepita come unitaria (immagine di marchio, Groonroos [2002, p. 343]) e se c'è coerenza fra l'immagine che percepiscono i sopra-sistemi e i sub-sistemi e quella progettata dall'organo di governo (identità del marchio). Utile in tal senso appare l'analisi del marchio o dei marchi territoriali.

## **4 I Sistemi Turistici Locali nella Provincia di Pesaro e Urbino**

### **4.1 Il S.T.L. "Urbino e il Montefeltro"**

---

<sup>16</sup> Si è evidenziato in Pencarelli T. – Forlani F. [2003, §4.3] come in fase di progettazione dell'esperienza (sceneggiatura) occorra coinvolgere in modo equilibrato l'intera struttura esperienziale dell'individuo (l'estetica, l'intrattenimento, l'evasione e l'educazione) e quindi definire e mappare coerentemente le caratteristiche territoriali Pencarelli T. – Forlani F. [2003, §4.7] che ne determinano una realizzabile ed efficace messa in scena.

<sup>17</sup> Rispoli M. e Tamma M. [1995, p. 44-49] parlano di configurazioni di offerta per descrivere il modo in cui la domanda e l'offerta turistica s'incontrano. In tali configurazioni vanno a confluire sia il sistema prodotto (l'esperienza nel nostro linguaggio) che il sistema produttore (il sistema d'offerta turistica). A nostro avviso, concependo la vacanza come prodotto-esperienza, si ritiene più giusto applicare il ragionamento ed i termini dei suddetti autori solamente alla modalità con cui prende forma il prodotto esperienza.

### ***Il territorio di riferimento***

Il STL “Urbino e il Montefeltro” coinvolge 35 Comuni localizzati nel territorio delle Comunità Montane Alta Val Marecchia, Montefeltro, Alto e Medio Metauro e Catria e Nerone, oltre il Comune di Fossombrone<sup>18</sup>. L'area di riferimento è parte del territorio marchigiano racchiuso dai confini di 3 regioni (Emilia Romagna, Toscana e Umbria), ai piedi dell'Appennino e dista 30 km dal mare Adriatico. Il STL ha una storia ed una ricchezza paesaggistica che lo rende un caso d'eccellenza nel panorama italiano, ha un'estensione di circa 1900 kmq e rappresenta il 66% dell'intera provincia di Pesaro e Urbino. Quasi un terzo dei comuni che ne fanno parte appartengono all'area montana ricoprendo un'area pari a circa il 47% della superficie totale del sistema, il resto del territorio è prevalentemente collinare. La popolazione residente nel territorio del STL è di circa 105.000 abitanti.

### ***I soggetti costituenti***

Il Sistema è stato riconosciuto dalla regione Marche con il Decreto del Dirigente del Servizio Turismo e Attività Ricettive n. 457 del 30/12/2002.

I soggetti costituenti (gli attori) rappresentano sia le istituzioni pubbliche sia la sfera imprenditoriale privata che opera nel settore turistico:

- *Attori pubblici:* le comunità montane Alta Val Marecchia, Alto e Medio Metauro, Catria e Nerone, Montefeltro, i Comuni (Urbino, Fossombrone) per un totale di 35 comuni della provincia di Pesaro e Urbino. Nell'ambito di competenza delle quattro comunità montane non hanno aderito al sistema i comuni di San Leo e Montegrimano. Ha aderito in un secondo momento l'Ente Parco del Sasso Simone Simoncello.
- *Attori privati:* i consorzi operanti nel settore turistico e delle produzioni tipiche delle varie zone del sistema (consorzio Montefeltro, Consorzio operatori turistici del Catria e Nerone, Consorzio operatori turistici Alta Val Metauro, Consorzio degli operatori del Montefeltro ed Alta Val Marecchia, società consortile a r. l. "Montefeltro Leader"). Hanno aderito in un secondo momento le associazioni di categoria: Confesercenti della provincia PU, C.N.A. (Confederazione Nazionale Artigiani), Confartigianato, C.I.A. (Confederazione Italiana Agricoltori), Federazione Provinciale Coltivatori Diretti, Unione Provinciale Agricoltori, Legacoop.

Dal punto di vista organizzativo, la scelta degli enti e dei soggetti aderenti al sistema è quella di non dar vita ad ulteriori organismi di gestione, ma di avvalersi degli strumenti della concertazione nonché di idonee “intese” per la realizzazione e lo sviluppo del STL.

Il STL, per favorire la concertazione delle azioni da attivare, per raccordare le potenzialità del territorio e per promuovere le iniziative di interesse comune, ha deciso di utilizzare i seguenti strumenti<sup>19</sup> di relazione ed integrazione fra i soggetti facenti parte del sistema:

- a) Il *Comitato d'Intesa* del STL è l'organismo istituzionale di indirizzo costituito da: Presidente della Provincia di Pesaro e Urbino, Presidente della Camera di Commercio di Pesaro e Urbino, Presidenti delle 4 comunità montane, Presidente della società Montefeltro Leader, Presidente del Consorzio “Turistico Montefeltro”, Sindaci o loro delegati dei comuni di Urbino e Fossombrone, Presidente del parco del Sasso Simone Simoncello, Rappresentanti designati dalle Associazioni di categoria aderenti al STL.

Il comitato d'intesa ha i compiti di *delineare gli obiettivi strategici del piano di sviluppo turistico*, di indicare gli indirizzi di intervento e di garantire che vi sia rispondenza tra gli obiettivi, i contenuti, i programmi e le azioni che vengono intraprese tenendo presenti gli interessi generali dei territori di cui gli Enti Locali sono espressione.

- b) L'organizzazione di una “*Cabina di Regia*” del STL quale organismo di concertazione dei soggetti aderenti o partecipanti sistema con la funzione di garantire la possibilità di proposta a tutti gli attori territoriali del sistema, siano essi enti locali, enti funzionali, associazioni di

<sup>18</sup> <http://www.cm-urbania.ps.it/Progetti/STL.htm>;

<sup>19</sup> [http://www.cm-urbania.ps.it/Progetti/lineeguida\\_stl/Reg\\_STL\\_def.pdf](http://www.cm-urbania.ps.it/Progetti/lineeguida_stl/Reg_STL_def.pdf);

categoria di operatori turistici, soggetti pubblici o privati interessati allo sviluppo turistico dell'area. Essa ha quindi il compito di *assicurare un processo di partecipazione, di animazione e di concertazione territoriale per costruire un progetto di sviluppo partecipato fondato sulle scelte degli attori locali*, parti sociali ed enti locali, individuando linee di intervento che rappresentino e rispettino le vocazioni e le potenzialità endogene del territorio.

- c) Identificazione del "*Consorzio Turistico Montefeltro*"<sup>20</sup> già costituito ed operante con sede in Urbino, quale organismo di gestione avente i seguenti compiti:
- Gestione del Sistema turistico locale con compiti specifici di assistenza tecnica per la realizzazione del Piano di Sviluppo Turistico del STL.
  - Referente organizzativo nei confronti del partenariato locale e referente operativo nei confronti della Regione Marche.
  - Soggetto gestore dei progetti, delle attività, dei servizi, dei pacchetti turistici e delle risorse finanziarie acquisite per lo sviluppo delle attività turistiche nell'intera area del Sistema turistico.

Il "Consorzio Turistico Montefeltro" identifica, in qualche misura, il soggetto di governo del sistema, organo al quale viene affidata la gestione delle politiche di marketing (specie promozione e comunicazione) del STL.

Al fine di realizzare le suddette attività, il consorzio potrà utilizzare sia le quote di finanziamento del fondo di cui all'articolo 6 della legge 135/2001, fino alle risorse finanziarie messe a disposizione dai soggetti aderenti.

#### ***Le finalità del Sistema Turistico Locale***

Nelle *linee guida* del piano di sviluppo turistico<sup>21</sup> i soggetti aderenti al Sistema "Urbino e il Montefeltro" si sono impegnati a:

- Programmare le linee guida dello sviluppo turistico dell'area, coordinando le strategie e le azioni dei diversi attori territoriali coinvolti;
- Sostenere attività e processi di aggregazione e di integrazione tra le imprese turistiche;
- Attuare interventi di qualificazione dell'offerta turistica, con particolare riferimento alla valorizzazione dei beni ambientali e culturali, al miglioramento dei servizi, alla valorizzazione dell'artigianato locale e dell'agro-alimentare, alla salvaguardia ambientale e valorizzazione aree protette, al recupero dell'edilizia rurale e dei centri storici minori, alla promozione dei musei partecipati;
- Sostenere l'innovazione tecnologica dei centri di informazione e accoglienza ai turisti in rete;
- Sostenere la riqualificazione delle imprese turistiche;
- Promuovere il marketing telematico e la relativa commercializzazione dei prodotti turistici tipici;
- Definire e gestire l'uso del marchio;
- Facilitare l'accesso alla fruizione dei prodotti del territorio attraverso un'articolata rete di informazioni.

#### ***I clienti obbiettivo***

---

<sup>20</sup> Il "Consorzio Turistico Montefeltro" dovrebbe rappresentare le associazioni di operatori turistici ed i titolari di strutture ricettive dell'area in quanto realizzato mediante fusione per incorporazione del "Consorzio per la valorizzazione dell'ospitalità territoriale del Montefeltro" (sede a S. Leo), del Consorzio "Terre di Urbino", (sede ad Urbania), e del "Consorzio operatori turistici Catria e Nerone" (sede a Cagli); quelli appena citati sono organismi misti pubblico-privato, caratterizzati dalla partecipazione diretta, in qualità di soci, sia di operatori turistici, associazioni di categoria, imprese del settore, che di enti pubblici.

<sup>21</sup> [http://www.cm-urbania.ps.it/Progetti/lineeguida\\_stl/Reg\\_STL\\_def.pdf](http://www.cm-urbania.ps.it/Progetti/lineeguida_stl/Reg_STL_def.pdf);



Dall'analisi dei piani di sviluppo del sistema e del materiale a nostra disposizione<sup>22</sup>, non emerge una vera e propria progettazione del SIM (sistema informativo di marketing) e non si intravedono al momento chiare scelte di marketing strategico (segmentazione della domanda e posizionamento del sistema).

### ***I prodotti esperienze offerti***

Non si è a conoscenza di ricerche di mercato che portino in luce le esperienze che i turisti vivono nel Montefeltro. Non si sono identificati, inoltre, cataloghi con i prodotti turistici offerti dal sistema; possiamo comunque ricostruire quattro tipologie di prodotti turistici: Arte e cultura, Verde e natura, Enogastronomia<sup>23</sup> e Università. Dalle stime fatte [D'Amore, 2004] si può presupporre, ad esempio, che la maggior parte delle presenze turistiche di Urbino siano legate al prodotto Università (studenti, professori, conferenze, ecc.) a cui va aggiunto un elevato numero di escursionisti che transitano nell'area in giornata, senza pernottare.

### ***La modalità di svolgimento delle esperienze***

Il sistema Urbino e il Montefeltro offre prodotti esperienza non strutturati (vacanze fai da te)<sup>24</sup>. Allo stato attuale si può affermare che il sistema mette a disposizione una serie di servizi che vengono assemblati dal turista finale in base alle sue capacità di costruzione dell'esperienza (capacità di ricerca delle informazioni e di cogliere le opportunità del territorio). Alcune forme di aggregazione dell'offerta in pacchetti strutturati è possibile ritrovarla sul portale [www.montefeltro.info](http://www.montefeltro.info) all'interno del quale il progetto "Collabora" raccoglie quegli operatori che desiderano proporre e rendere visibile la propria offerta, che può essere successivamente integrata in pacchetti dai gestori del sito internet<sup>25</sup>.

Dal punto di vista del marketing la mancanza di strutturazione dell'offerta influenza anche le altre politiche del mix. L'unica attività per ora iniziata è quella di promozione (partecipazione alla Bit, sito internet, ecc.), mentre non sono state strutturate attività di commercializzazione diretta (*tour operator incoming*) né indiretta (accordi con T.O. e/o agenzie di viaggio esterni al sistema) e non sembrano presenti politiche di prezzo a livello di sistema.

### ***L'immagine del territorio***

Il sistema con la denominazione "Urbino e il Montefeltro" sta cercando di costruire un'identità di marchio (*branding*) mettendo a punto una serie di iniziative di comunicazione sia di tipo tradizionale sia di tipo telematico. In questo quadro è stato creato il logo "Urbino e il Montefeltro" [[www.montefeltro.info](http://www.montefeltro.info)] che distingue e caratterizza il STL.

## **4.2 Il S.T.L. "Altamarina – Spiagge e castelli tra Pesaro e Gabicce mare "**

### ***Il territorio di riferimento***

Il territorio di riferimento del sistema "Altamarina" è formato da 10 Comuni della provincia di Pesaro e Urbino. La sua estensione è di circa 328 kmq, pari all'11, 3% dei confini territoriali dell'intera provincia. La popolazione residente risulta essere di 126.000 abitanti. Circa i due terzi dei comuni sopra citati sono collinari, mentre i comuni di Pesaro e Gabicce Mare sono confinanti con il mare.

---

<sup>22</sup> D'Amore [2004]; Ciuferri [2004], [www.montefeltro.info](http://www.montefeltro.info); [www.turismo.marche.it](http://www.turismo.marche.it); [http://www.cm-urbanita.ps.it/Progetti/lineguida\\_stl/Reg\\_STL\\_def.pdf](http://www.cm-urbanita.ps.it/Progetti/lineguida_stl/Reg_STL_def.pdf);

<sup>23</sup> [www.montefeltro.info](http://www.montefeltro.info);

<sup>24</sup> Una delle criticità attuali, individuate dal Sistema turistico specie per i comuni minori e dell'interno, è quello della frammentazione e dello scarso coordinamento dell'offerta.

<sup>25</sup> Il sistema prevede azioni che, partendo dal principio dell'albergo diffuso, puntano a realizzare prodotti turistici (pacchetti, itinerari e circuiti a tema) al fine di integrare l'offerta dei diversi soggetti economici. Si propongono ad esempio formule di soggiorno legate all'ambiente (percorsi di trekking o mountain bike), iniziative di qualità legate al cibo e alla gastronomia, manifestazioni sparse sul territorio a carattere gastronomico accompagnate da iniziative culturali, l'organizzazione di campi di lavoro estivi legati ai siti archeologici o naturali, alle tecniche di restauro, all'artigianato locale (corsi di ceramica, della pietra, ecc.).

### ***I soggetti costituenti***

Il Sistema è stato riconosciuto dalla Regione con il Decreto del Dirigente del Servizio Turismo e Attività Ricettive n. 459 del 30 dicembre 2002.

Il STL "Altamarina" comprende, tra i suoi attori, soggetti che rappresentano sia le istituzioni sia il mondo imprenditoriale degli operatori del settore turistico:

*Attori pubblici:* I Comuni di Pesaro, Colbordolo, Gabicce Mare, Gradara, Mombaroccio, Monteccicardo, Montegrimano Terme, Montelabbate, Sant'Angelo in Lizzola e Tavullia, l'ente Parco Naturale Monte San Bartolo;

*Attori privati:* le associazioni di categoria ApaHotels (Associazione pesarese albergatori), Associazione Cooperativa Albergatori Gabicce Mare, Assoturismo-Confesercenti Pesaro (Asshotel, Federazione dei ristoratori, Fiba-stabilimenti balneari, Assoviaggi-agenzie di viaggio, Federagit-guide ed interpreti turistici e Assocamping), Confederazione Italiana Agricoltori, Confartigianato, Confederazione Nazionale dell'Artigianato e Turismo Verde (Associazione agriturismo).

Dal punto di vista organizzativo il sistema "Altamarina" ha scelto di operare come un'associazione. Questa forma organizzativa, nella quale non emergono veri e propri soggetti leader con funzioni di programmazione strategica e decisionale, permette di non appesantire troppo, dal punto di vista finanziario, l'esperienza d'integrazione fra i soggetti aderenti. All'interno del sistema, il settore pubblico ha funzioni meramente di coordinamento, mentre spetta ai privati il compito di operare sul territorio.

Il sistema "Altamarina" ha redatto un documento interno, relativo alle modalità di funzionamento che prevede i seguenti strumenti di relazione: l'Assemblea e il Comitato Esecutivo.

- L'Assemblea è l'organo istituzionale in cui sono rappresentati tutti gli aderenti al sistema ed è composta da un rappresentante per ciascun comune e da un rappresentante per ognuna delle associazioni di categoria del turismo e del commercio. Nell'Assemblea ha luogo la consultazione fra tutti gli enti firmatari, per la definizione di un comune quadro programmatico e di coordinamento delle iniziative e si attua il controllo reciproco circa il rispetto degli obblighi convenzionali. Questo organo ha il compito di approvare: i progetti di promozione, accoglienza e comunicazione da presentare all'Ente Regione per il finanziamento; la relazione finale e la documentazione relativa ai risultati ottenuti, presentati dal Presidente del Comitato Esecutivo; la nomina dei componenti del Comitato Esecutivo; l'adesione di nuovi enti.
- Il Comitato Esecutivo si occupa del controllo della fase organizzativa ed esecutiva dei progetti di accoglienza, informazione e promozione, verificandone la conformità con le indicazioni dell'Assemblea. Esso è composto da: l'Assessore al Turismo del Comune di Pesaro che lo presiede o da un suo delegato, il Sindaco del Comune di Gabicce Mare o suo delegato, il Sindaco del Comune di Gradara o suo delegato, il Sindaco di uno dei restanti Comuni del Sistema Turistico "Altamarina" o suo delegato, un rappresentante per ciascuna organizzazione di categoria, salvo nel caso in cui l'organizzazione non sia già rappresentata nel sistema da quella generale cui è affiliata. Il Comitato Esecutivo determina l'ammontare di eventuali risorse integrative che si rendessero necessarie per la realizzazione dei progetti, da far approvare dell'Assemblea. Il Comune di Pesaro è stato riconosciuto, dai soggetti promotori del sistema "Altamarina", quale referente con l'Ente Regione Marche e amministratore delle risorse finanziarie del sistema stesso.

### ***Le finalità del Sistema Turistico Locale***

L'idea di dar vita al sistema turistico è nata sulla base di un'antica tradizione politico-amministrativa di gestione associata tra i comuni aderenti. Il sistema "Altamarina", infatti, fa propria l'esperienza della Gestione Associata Servizi Turistici (G.A.S.T.) che era già attiva da diversi anni nel territorio pesarese.

Nel sistema turistico "Altamarina" la rete di relazioni tra soggetti pubblici e privati all'interno del sistema, oltre a seguire la normativa nazionale e regionale in materia, nasce principalmente dall'esigenza di confronto e incontro tra operatori turistici e amministrazione locale. L'obiettivo dichiarato è quello di creare un dialogo diretto tra le parti, in modo da coordinare le diverse azioni e

progetti, dare un'immagine unitaria del territorio e creare sinergie con soggetti economici che possono arricchire l'offerta attraverso i propri servizi, le produzioni tipiche, artigianali, ecc.

Il sistema, viste le nuove esigenze di offerta complessiva, si è dato le seguenti linee guida di sviluppo turistico:

- Precisazione dell'identità turistica e territoriale, attraverso processi di autocoscienza e riconoscimento collettivo di appartenenza ad un sistema turistico omogeneo;
- Realizzazione di un piano di marketing a livello di sistema;
- Esaltazione delle vocazioni turistiche e delle offerte locali;
- Sviluppo di linee d'offerta fortemente caratterizzate e distintive rispetto alla concorrenza;
- Utilizzo di moderne tecniche e metodologie di comunicazione, promozione, informazione e supporto alla commercializzazione;
- Azioni rivolte a target group sia in senso geografico, sia in senso tematico;
- Creazione di un processo di sviluppo turistico "equilibrato" e di mutuo vantaggio tra località e imprese;
- Collaborazione e coerenza del sistema con le strategie elaborate in ambito regionale.

### ***I clienti obbiettivo***

Da quanto risulta da alcune interviste ai responsabili del sistema "Altamarina" [Fattori, 2004], il STL ha deciso di rivolgere le sue offerte turistiche soprattutto ad un target di livello medio-alto. Secondo i referenti interpellati l'elevato profilo qualitativo al quale il sistema di offerta tende non si coniugherebbe con un turismo di massa, come quello affermatosi in altre realtà vicine, quali la costa romagnola<sup>26</sup>. In base a tali ipotesi hanno il STL ha deciso di puntare sulle famiglie e su gruppi di visitatori interessati alle attrattive ambientali, storico-culturali ed eno-gastronomiche dell'area.

### ***I prodotti esperienze offerti***

Dall'analisi del materiale promozionale e del sito internet del sistema ([www.altamarina.it](http://www.altamarina.it)), possiamo identificare i seguenti prodotti turistici: vacanza balneare, soggiorno termale, agriturismo in collina e turismo congressuale. Sembra emergere la tendenza ad offrire un prodotto di alta qualità che integra una molteplicità di attrattive territoriali suddivise fra mare e prima collina. Più che l'offerta di diverse tipologie di prodotto, affiora il tentativo di offrire una vacanza "multiforme" che integra l'offerta mare, che ha come volano la ricettività dei comuni di Pesaro e Gabicce Mare, con la natura, l'arte e la storia, l'artigianato, l'eno-gastronomia e gli eventi.

Caso a se costituisce il prodotto termale offerto dalle terme di Montegrimano, comune non attiguo territorialmente con il resto del sistema.

### ***La modalità di svolgimento delle esperienze***

Dal materiale promozionale del sistema non si evincono forme di offerta a pacchetto. L'obbiettivo del sistema sembra essere quello di creare un network d'offerta integrato da commercializzare attraverso l'attività individuale delle strutture ricettive, delle agenzie viaggi e dei *tour operator* aderenti al sistema. Non sembra però emergere la volontà di progettare forme di offerta più strutturate o a "pacchetto" di sistema.

Dal punto di vista del marketing, il sistema lascia, quindi, all'operato dei privati le politiche di commercializzazione e le politiche di prezzo e si propone come referente per la promozione del territorio (Progetti "Altamarina: informazione e notorietà" e "Altamarina: promozione e commercializzazione").

### ***L'immagine del territorio***

Per quanto riguarda la scelta della denominazione "Altamarina", i progettisti del sistema hanno cercato di trovare un nome capace di sintetizzare una serie di caratteristiche e suggestioni derivanti dal territorio. Dalle interviste condotte [Fattori, 2004] è emerso che si cercava un nome semplice, facilmente memorizzabile, curioso e in grado di comunicare, di per sé, informazioni sul tipo di prodotto turistico offerto. Il termine "Altamarina" nasce dal fatto che la parte di territorio compresa all'interno del sistema, e in particolare la costa pesarese, si contraddistingue per essere una costa

---

<sup>26</sup> La contenuta capacità ricettiva, la particolare sensibilità degli abitanti e il background culturale del sistema "Altamarina" non permettono lo sviluppo di modelli di quel genere.

alta (Parco del Monte San Bartolo) bagnata dal mare. Per quanto riguarda la scelta del logo [[www.altamarina.it](http://www.altamarina.it)], gli ideatori, hanno creato un simbolo a spirale, rassomigliante ad una chiocciola. Il logo è accompagnato dal nome del sistema e da un ulteriore slogan: “Altamarina: spiagge e castelli tra Pesaro e Gabicce mare”.

### **4.3 Il S.T.L. “MarcaBella – Natura Vestita di Storia”**

#### ***Il territorio di riferimento***

Il territorio di riferimento del sistema “MarcaBella” si compone di 21 Comuni, alcuni dei quali appartenenti alle Comunità montane del Metauro (con eccezione di Fossombrone), Del Catria e del Nerone, tutti localizzati in provincia di Pesaro e Urbino. La sua estensione complessiva è di circa 775 kmq, rappresentante il 26,7% dell’intera provincia. La popolazione residente nella zona di afferenza del STL è di circa 119.000 abitanti. I comuni sopra citati sono collinari, con l’eccezione di Fano, l’unico comune affacciato sul mare.

#### ***I soggetti costituenti***

Il STL “MarcaBella” delle Vallate del Cesano e del Metauro con sede a Fano è stato riconosciuto dalla Regione con il Decreto del Dirigente del Servizio Turismo e Attività Ricettive del 30 dicembre 2002. Il protocollo d’intesa coinvolge i seguenti soggetti:

- Attori pubblici: I Comuni di Fano, Barchi, Cartoceto, Fratterosa, Frontone, Isola del Piano, Mondavio, Mondolfo, Montefelcino, Montemaggiore al Metauro, Monteporzio, Orciano di Pesaro, Pergola, Piagge, Saltara, San Costanzo, San Giorgio di Pesaro, San Lorenzo in Campo, Sant’Ippolito, Serra Sant’Abbondio e Serrungarina, la Comunità Montana del Catria e del Cesano e la Comunità Montana del Metauro (composta da 12 comuni, di cui 11 hanno aderito mentre Fossombrone fa parte del STL del Montefeltro);

- Attori privati: Alberghi Consorziati Fano -Torrette – Marotta, Asshotel Fano e Unioncamping Fano, Unione Provinciale Agricoltori e C.I.A. (Confederazione Italiana Agricoltori), Confesercenti Fano, Associazione Libere Imprese (ALI), C.A.S.A. Artigianato Metaurense, C.N.A. (Ass. Prov.le Artigiani) e Confartigianato, Federpesca e Lega Pesca.

Dal punto di vista organizzativo l’inquadramento giuridico di MarcaBella è appunto il Sistema Turistico Locale, che di fatto si traduce in una associazione tra pubblico e privato; il tipo di gestione invece è l’*Accordo di programma*, il quale dispone di due organi direttivi:

- un’*Assemblea*, composta da tutti i soggetti aderenti e cioè i Comuni, le Associazioni di categoria e le due Comunità Montane;

- un *Comitato Esecutivo*, più snello ma ugualmente rappresentativo composto dai Comuni di Fano, Cartoceto e Mondolfo, dal Rappresentante della Comunità Montana del Metauro, da un rappresentante della Comunità Montana del Catria e del Cesano e dai due rappresentanti delle Associazioni di categoria degli albergatori (con il compito di fare da punto di riferimento per tutte le altre Associazioni di categoria).

Il Comune di Fano è il referente unico del STL presso la Regione ed attribuisce al suo delegato la facoltà di prendere decisioni anche autonomamente, sebbene questi due organi, in particolare l’Esecutivo, vengono consultati per garantire il confronto.

#### ***Le Finalità del Sistema Turistico Locale***

Il STL ha la finalità di promuovere e valorizzare le proposte turistiche integrate del territorio di competenza.

Il sistema turistico locale ha predisposto un piano di marketing territoriale [Omiccioli S., 2004], da cui emerge che “Marcabella” ha lo scopo di fungere da centro di riferimento per la valorizzazione delle risorse già presenti nel territorio. Il S.T.L. MarcaBella mira a:

- Organizzare l’offerta del territorio (logistica) collegando in rete tutti gli attori di offerta;
- Stimolare le sinergie (equilibrio e coesione sociale);
- Intensificare la naturale cultura dell’ospitalità;
- Coordinare gli interventi di marketing operativo con particolare attenzione alla gestione della comunicazione e della promozione a livello di STL.

L'obiettivo del progetto è il collegamento dei servizi di ricettività e il coordinamento delle attività per l'impiego del tempo libero e degli stimoli culturali, in modo da ottenere *effetti sinergici* e caratterizzare il territorio con un'*identità turistica dominante* da usare sia come attrazione (ambientale e paesaggistica), sia come garanzia di tutela (collaborare per essere più competitivi e per meglio difendersi sul mercato).

#### ***I clienti obiettivo***

Dalla consultazione del piano di marketing emerge che l'offerta turistica del sistema è rivolta sia ai *turisti indipendenti*, in particolare a quelli che svolgono attività di pesca – turismo e di turismo didattico, sia ai *Tour Operators* che sono interessati ad una politica di fly & drive, hanno un traffico verso l'Italia ed hanno la possibilità di convogliare flussi turistici nell'area non solo in estate. Viene presa in considerazione il possibile coinvolgimento delle *agenzie di noleggio* e del circuito delle *carte di credito*.

#### ***I prodotti esperienze offerti***

Al momento della ricerca sono emerse le classiche tipologie di vacanza delle località balneari, mentre non si sono riscontrate proposte vacanza organiche a livello di sistema. Fra le esperienze da valorizzare vanno, invece, segnalate la pescaturismo, le manifestazioni fieristiche ed enogastronomiche ed il turismo ambientale [www.marcabella.it].

#### ***La modalità di svolgimento delle esperienze***

L'offerta turistica, prevista nel piano di marketing del sistema, ma fino a questo momento non erogata, consiste nella formulazione di pacchetti che offrono la possibilità di scegliere tra diverse tipologie di soggiorno (un giorno, un week-end, una settimana) grazie alla sincronizzazione dei prezzi e della logistica (Operazione accoglienza e Segnaletica innovativa) delle diverse strutture che compongono l'offerta. L'obiettivo è mettere a punto una struttura di vacanza *network*, dove il cliente può scegliere e modulare il suo pacchetto in base ad una serie di proposte preconfezionate.

Dal punto di vista del marketing va segnalato che, in base ai programmi, "Marcabella" dovrebbe diventare anche il soggetto che commercializza i pacchetti<sup>27</sup> ed a cui fa capo la promozione e la valorizzazione del sistema e dovrebbe, inoltre, poter agire in qualche modo anche sulla variabile prezzi.

Proposte interessanti sono anche la formazione di nuove figure professionali quali il Promoter Turistico e la redazione di un modulo professionale da seguire nell'organizzazione di sagre e fiere.

#### ***L'Immagine del territorio***

Il STL MarcaBella non ha intrapreso, fino a questo momento, delle significative iniziative per promuovere l'immagine del sistema. E' stato previsto, comunque, uno studio di comunicazione in grado di solidificare ed evidenziare la qualità, la genuinità, il valore intrinseco, la cultura e le tradizioni cui sono legate le pratiche turistiche del luogo. Lo studio dovrà concepire non solo il nome e il logo del sistema, ma anche una targa da inserire nelle varie strutture turistiche, ideare messaggi pubblicitari convincenti, progettare la grafica e l'impaginazione della campagna pubblicitaria e garantirne l'omogeneità e la coerenza.

## **5 Marketing e management delle destinazioni turistiche: luci ed ombre dei sistemi turistici locali**

Sulla base degli aspetti richiamati nelle pagine precedenti è possibile formulare alcune sintetiche considerazioni in merito all'efficacia del modello dei STL ai fini della gestione e della valorizzazione del territorio a scopi turistici. Dallo studio da noi effettuato sono, infatti, emerse delle riflessioni sia in merito alla legislazione sui STL in vigore in Italia sia sulla sua applicazione nel caso specifico della Provincia di Pesaro e Urbino.

---

<sup>27</sup> MarcaBella deve apparire agli operatori del settore come una concreta *struttura di commercializzazione*, una sorta di *rappresentante super-partes* capace di negoziare condizioni più vantaggiose presso le carte di credito, le agenzie di noleggio, i T.O. e di garantire *l'equilibrio del territorio*. Questa politica rappresenta inoltre una *strategia di destagionalizzazione* e favorisce lo sviluppo di un'efficace ed efficiente *logistica d'accoglienza*.

In particolare si può evidenziare che da un punto di vista teorico la disciplina dei STL ha il merito di :

- Identificare nel territorio (destinazione turistica) il luogo di elezione della promozione e della produzione delle attività turistiche;
- Riconoscere la crucialità delle relazioni cooperative fra gli attori territoriali (privati e pubblici) e la criticità di un approccio istitutivo dei STL che parta dal basso;
- Riconoscere la centralità e l'importanza dell'organo di governo nel sistema territoriale a vocazione turistica.

In linea di principio la prospettiva adottata dalle norme sui STL è, infatti, quella sistemica-distrettuale<sup>28</sup>, che parte dall'ipotesi che nel turismo il prodotto domandato ed offerto è l'esperienza co-prodotta dal STL e i clienti in base alle specifiche aspirazioni di ciascuno e che pertanto la competizione rilevante e strategicamente prioritaria per l'industria turistica di un territorio è *sempre più* fra *sistemi territoriali a vocazione turistica* piuttosto che fra singole imprese turistiche. Queste ultime, conseguentemente, competono fra loro all'interno di un territorio nei rispettivi segmenti di domanda serviti, ma nel contempo collaborano e concorrono più o meno consapevolmente (insieme a tutti gli altri attori presenti in una località e in un distretto turistico) a formare l'offerta di esperienze di una destinazione turistica.

Il STL identifica così un nuovo soggetto territoriale a scala sovracomunale e sub regionale che agisce in un contesto istituzionale già popolato da molteplici attori. Occorre, quindi, riflettere su come coordinare ruoli e responsabilità di governo delle politiche del turismo in una logica di *multilevel governance* e di chiarire il rapporto esistente fra le finalità pubbliche (degli attori pubblici) e le finalità private (degli attori privati).

Sulla base dell'indagine empirica condotta sui STL della provincia di Pesaro e Urbino si può evidenziare che:

- La delimitazione territoriale del sistema d'appartenenza risulti fondamentale sia in una prospettiva di marketing per definire la tipologia delle esperienze turistiche (prodotti) potenzialmente realizzabili sia in una prospettiva organizzativa per generare o rigenerare l'identità del sistema territoriale. In riferimento all'analisi della domanda, dall'articolazione dei *confini territoriali dei STL* dipende la composizione qualitativa e quantitativa degli operatori turistici ed economici, delle attrattive turistiche, degli enti pubblici, delle popolazioni coinvolte e di tutti gli altri fattori di contesto e quindi in definitiva dei prodotti che possono emergere nell'interazione con il turista. In riferimento all'analisi dell'offerta, la delimitazione territoriale del sistema turistico facilita il processo d'identificazione degli attori nel sistema. Una chiara e condivisa identità del territorio è, infatti, un elemento chiave per far conseguire agli attori la *consapevolezza* d'appartenenza al sistema (consonanza sistemica) necessaria per spingerli ad investire le proprie risorse, i propri sforzi e soprattutto la propria *fiducia* nell'attivazione di azioni cooperative (risonanza sistemica) volte alla messa in scena di esperienze in un dato territorio.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Il fatto che il prodotto turistico derivi dal contributo diffuso della molteplicità dei soggetti di una comunità locale, soggetti che agiscono più o meno consapevolmente in un territorio turisticamente significativo nella messa in scena delle esperienze turistiche era già stato messo in luce in un nostro precedente contributo [Pencarelli T., 2001, p. 147], quando si è introdotto il concetto di distretto turistico, qualificato come "il complesso d'impresе e risorse turistiche (ambientali, storiche, culturali, paesaggistiche, ecc.) localizzate all'interno di aree omogenee dal punto di vista territoriale, sociale, economico, culturale, con connotazioni tendenzialmente uniformi dal punto di vista dell'offerta e della domanda servita. In altri termini il territorio turistico rappresenta un polo territoriale omogeneo specializzato nella produzione-erogazione di un prodotto turistico globale. Il distretto turistico identifica quindi un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall'offerta e dalla domanda. Esso si caratterizza per uno o più fattori di attrattiva percepiti come differenziati dai turisti rispetto ad altre destinazioni nella scelta di dove trascorrere la vacanza e che vengono proposti unitariamente (in modo più o meno consapevole) al mercato dagli attori territoriali".

<sup>29</sup> Si ritiene opportuno segnalare che, a nostro avviso, l'identificazione del territorio di riferimento del sistema turistico è un processo complesso e richiede almeno due fasi, tra loro interrelate. La prima fase consiste nel considerare il

Per quanto concerne i STL analizzati, occorre considerare che la domanda tende a privilegiare offerte turistiche relativamente omogenee, atte a soddisfare esigenze specifiche e ben definite (es. prodotto mare, prodotto neve, prodotto terme, ecc.), separando l'acquisto ed il consumo di prodotti eccessivamente distanti sotto il profilo dei bisogni da soddisfare, separazione che si concretizza anche nel fatto che il turista cambia pelle e connotazioni in funzione dei periodi in cui vive la vacanza<sup>30</sup>. Questo assunto mette in discussione lo stereotipo culturale di molti *policy maker* in materia turistica secondo cui il turista moderno gradirebbe forme di vacanza in cui combinare esperienze di mare ed entroterra ancorandosi, viceversa, ai principi base della segmentazione della domanda e del marketing, secondo i quali i consumatori che scelgono una vacanza cercano di soddisfare bisogni prevalentemente connessi a ben identificabili scopi del viaggio [Casarin, 1996]. La ricerca d'integrazione tra costa ed entroterra è uno scopo di viaggio che al momento riguarda segmenti minoritari di consumo, sui quali non pare opportuno fondare l'intera architettura di un STL. Sotto questo profilo l'implementazione del STL del Montefeltro appare coerente con le esigenze della domanda, mentre risulta meno leggibile dal mercato la proposta degli altri due STL, dove appare più problematico riscontrare i tratti della "atmosfera distrettuale" derivante dalla presenza di omogeneità territoriale, antropica e culturale. Per tutti i STL si pone invece il problema della massa critica adatta ad un'efficace commercializzazione: i singoli STL dispongono infatti di un portafoglio prodotti troppo limitato per potersi proporre sui mercati esteri con la dovuta forza contrattuale.

- Sebbene la normativa solleciti la partecipazione e il contributo di soggetti pubblici e privati, segnatamente imprese, nelle esperienze analizzate è emerso che *il ruolo più rilevante è stato giocato da soggetti pubblici* o da alcune associazioni rappresentative di imprese, talvolta con l'intento prioritario di cogliere l'opportunità di accedere ai finanziamenti regionali. Questo conferma la debolezza strategica di molte imprese turistiche locali [Pencarelli T., 2001], caratterizzate da dimensioni medio piccole e da orizzonti decisionali talvolta miopi, circoscritti a scelte individualistiche e di brevissimo periodo. Il che rischia però di indebolire la forza e la capacità dei STL di allestire offerte turistiche adeguate alle esigenze della domanda, giacché la forza di un sistema di offerta sta tutta nel coinvolgimento diffuso e consapevole degli attori che concorrono alla costruzione ed alla vendita delle esperienze per i turisti.
- Pur svolgendo funzioni di regolamentazione, di stimolo, di coordinamento nei confronti dei soggetti coinvolti nell'allestimento del prodotto turistico, i vertici dei STL pesaresi (ma il problema è di portata più generale) *non possono qualificarsi propriamente organo di governo*<sup>31</sup> di un *distretto-sistema turistico*<sup>32</sup>, anche perché tra le funzioni svolte viene a mancare

---

problema della *rilevanza di mercato del STL*, intesa come la capacità dell'offerta di proporre esperienze idonee a soddisfare le esigenze degli ospiti, appartenenti al segmento/i di domanda scelto/i come *target*, meglio di sistemi turistici concorrenti e al *potenziale di commercializzazione dell'offerta nei circuiti distributivi nazionali ed internazionali*. Non può sfuggire, infatti, che quando si propone sul mercato un *mix* di prodotti (linea di prodotti) assai limitato (talvolta si è in grado di proporre un solo prodotto, destinabile a segmenti ristretti della domanda mondiale), si perde di attrattività e di forza contrattuale nei confronti degli intermediari commerciali. Nei casi di sistemi turistici monoprodotto o comunque in grado di proporre una gamma ristretta e poco profonda di prodotti, appare preferibile *separare gli aspetti produttivi, ove la dimensione territoriale del distretto può essere anche ridotta, da quelli distributivi*, per i quali occorrono scale dimensionali più grandi e una maggiore ampiezza e varietà della gamma offerta. La seconda fase riguarda *l'individuazione della dimensione territoriale e dei componenti della struttura operativa del STL che consentono il governo unitario del sistema turistico in una prospettiva orientata al mercato. Occorre quindi stabilire di quali componenti l'organo di governo si avvale per mettere in scena esperienze idonee a soddisfare la domanda.*

Dal nostro punto di vista, l'unità base del sistema turistico deve identificare un territorio geograficamente non troppo esteso, dotato già di un'identità consolidata, un sistema relazionale delineato, una fiducia diffusa ed un adeguato grado di omogeneità dal lato dell'offerta e della domanda. In questo modo le relazioni che si instaurano tra i diversi soggetti distrettuali sono di tipo personale e diretto, quindi più vicine alla cultura localistica.

Su queste tematiche cfr. De Carlo M. - Parolini C. [2004, p.158-162].

<sup>30</sup> Cfr. Pencarelli T., Betti D., Forlani F. [2004].

<sup>31</sup> Compito dell'organo di governo è quello di realizzare "il complessivo grado di risonanza, risultante dai gradi di risonanza sovra e sub-sistemica" e di "assicurare che il sistema evolva unitariamente verso il conseguimento di vantaggi



quella cruciale della *commercializzazione del prodotto turistico*, compito lasciato ai singoli attori privati. Qualora i STL continueranno a sottovalutare questo aspetto, rischiano di identificare istituzioni più simili ad aziende di promozione del turismo di natura pubblica anziché a sistemi turistici territoriali capaci di sopravvivere e svilupparsi con vitalità propria<sup>33</sup>.

- La debolezza organizzativa dell'OdG determina inevitabilmente anche insufficiente attenzione dei STL alla dimensione strategica del marketing (analisi del mercato, segmentazione e posizionamento strategico). Questo indebolisce anche l'efficacia delle politiche di progettazione e di erogazione delle esperienze turistiche, subordinate alle esigenze degli attori del territorio (operatori pubblici e associazioni di categoria in primis), piuttosto che orientate alla soddisfazione delle molteplici esigenze dei clienti obiettivo.
- La debole vocazione manageriale dell'OdG determina infine una *parzialità nell'approccio di marketing*: le attività di marketing attualmente messe in campo identificano fundamentalmente politiche di comunicazione e promozione, mentre scarsa attenzione viene dedicata alle attività di progettazione dell'offerta e di commercializzazione avvalendosi dei circuiti distributivi domestici ed internazionali. Insufficiente e parziale appare anche l'orientamento al marketing relazionale applicato ai pubblici interni ed agli altri stakeholders dei STL [Gummenson E., 1999; Barile S. – Pastore A., 2002; Pencarelli T., 2003].

Da questa preliminare indagine su alcuni STL delle Marche, tenendo conto che si tratta comunque di esperienze assai recenti e che per essere comprese e valutate compiutamente richiedono una lettura lungo un orizzonte temporale più esteso, risulta che nei STL vi sia scarso e comunque insufficiente orientamento al marketing strategico ed operativo, ciò che implicherebbe una maggiore attenzione ai processi di segmentazione e posizionamento ed alle attività volte a progettare, produrre, comunicare e vendere sul mercato prodotti-esperienze (output del sistema)<sup>34</sup>. Emerge, piuttosto, un'eccessiva attenzione al perseguimento di finalità sistemiche di natura politica, ciò che comporta attività di promozione generalizzata del territorio e massimizzazione del consenso.

Tutto questo, unitamente alla constatazione della difficoltà degli attori dei STL analizzati a “fare sistema” e a riconoscere e legittimare un unico organo di governo (anche per la proliferazione dei

---

competitivi, atti a garantire al sistema stesso le maggiori possibilità di sopravvivenza, incrementando in tal modo il suo grado di vitalità” Golinelli G.M. [2000, p. 213]. Per conseguire siffatti traguardi l'organo di governo deve *possedere capacità imprenditoriali elevate, associate al potere di progettazione, riprogettazione, controllo, integrazione degli elementi strutturali del sistema (singole aziende ed istituzioni, territorio, fattori di attrattiva e di contesto, ecc. e loro relazioni organizzative) in funzione della loro consonanza e risonanza con i sovra-sistemi ambientali (es. sovra-sistema della domanda, sovra-sistema legislativo, sovra-sistema finanziario, sovra-sistema del mercato del lavoro, ecc.) o con i sub sistemi della struttura operativa.*

<sup>32</sup> Il territorio qualificato come turisticamente rilevante è, infatti, presidiato amministrativamente da soggetti (comitati d'intesa, cabina di regia, organi di gestione, assemblea, comitato esecutivo) che, tuttavia, non identificano organi di governo in senso proprio, espressione di atti volitivi di soggetti proprietari o di “interlocutori sociali forti” in grado di nominare e revocare gli amministratori in base ai risultati conseguiti dal sistema e soprattutto nelle condizioni organizzative di indirizzare e determinare i percorsi evolutivi consapevoli degli elementi della struttura operativa (i vari soggetti e risorse distrettuali), legati al sistema solo da un generico e debole “senso di appartenenza”. Anzi, è possibile affermare che in qualche caso i STL rappresentano aree territoriali ove imprese, risorse e fattori di contesto costituiscono un'aggregazione (insieme) di elementi dotati di qualche grado di omogeneità, *senza tuttavia possedere il requisito di struttura nell'ottica sistemico vitale in quanto manca la specificazione e la condivisione del ruolo che ciascun elemento può svolgere in relazione alle finalità sistemiche, ossia non è possibile identificare un complesso unitario di componenti e relazioni tra queste* Golinelli G.M. [2000, p. 82].

<sup>33</sup> Su questi temi cfr. Franch M. [2002], De Carlo M. [2004], Della Corte [2000].

<sup>34</sup> “Pur senza nulla togliere alla centralità del processo di individuazione delle aspettative dei consumatori come elemento caratterizzante l'orientamento dell'impresa al marketing e pur senza negare che il grado di soddisfazione del cliente sia un fondamentale parametro di valutazione dell'efficacia dell'attività aziendale nelle imprese *marketing oriented*, non si può non perdere di vista che la finalità dell'impresa, in quanto istituzione economica che compie investimenti a rischio sottoponendosi al vaglio selettivo del mercato, è comunque quella di realizzare un valore di scambio dei propri out-put superiore al costo degli in-put impiegati, appropriandosi, nella misura più elevata possibile, della differenza tra i due valori (ossia del *plus-valore* generato con la sua attività).” Cozzi G., - Ferrero G. [2000, p.9].



candidati a tale ruolo) comporta l'esigenza di approfondire e chiarire meglio la missione e l'architettura organizzativo-istituzionale dei STL, sottosistemi del sistema territoriale regionale e nazionale.

Concludiamo l'analisi con un interrogativo: il modello di analisi proposto in questo contributo, ipotizzando il riconoscimento di un organo di governo avente le competenze e la legittimazione necessarie per governare l'economia turistica di un territorio, è forse troppo ambizioso e non applicabile alla realtà dei distretti turistici italiani? Allo stato attuale, per motivazioni storico-culturali connesse alla bassa propensione all'agire collettivo finalizzato, sembra in effetti difficile favorire un processo organizzativo in cui i numerosi piccoli imprenditori<sup>35</sup> del STL operino sotto la medesima guida e con lo stesso intento strategico.

## Bibliografia

- Antonoli Corigliano M. (1999), *I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodotto-destinazione*, in Colantoni M. (a cura di) (1999), *Turismo: una tappa per la ricerca*, Pàtron Editore, Bologna.
- Barile S., Pastore A. (2002); *Forme, caratteri e divenire sistemico dei rapporti con la distribuzione ed il consumo*, in Golinelli G. (2002), *L'approccio sistemico al governo dell'impresa III*, Cedam, Padova.
- Brunetti F. (1999); *Il turismo sulla via della qualità*, Cedam, Padova.
- Casarin F. (1996); *Il marketing dei prodotti turistici*, Giampichelli, Torino.
- Cozzi G., Ferrero G. (2000); *Marketing – Principi, metodi, tendenze evolutive*, Giampichelli, Torino.
- Collesei U., (2000); *Marketing*, Cedam, Padova.
- Ciufferrì I. (2004); *Il sistema turistico locale "Urbino e il Montefeltro"*, tesi di laurea, Università degli Studi di Urbino, Facoltà di Lingue e Letterature Straniere, A.A. 2002/2003;
- D'Amore S. (2004); *I sistemi turistici locali: luci e ombre. Il caso "Urbino e il Montefeltro"*, tesi di laurea, Università degli Studi di Urbino, Facoltà di Economia, A.A. 2002/2003;
- Della Corte V. (2000); *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*, Cedam, Padova.
- De Carlo M. (a cura di) (2004); *Management delle aziende del turismo. Letture, casi*. Egea, Milano.
- De Carlo M., Parolini C., (2004); *I network come soluzione ai limiti della filiera turistica*, in De Carlo M., (a cura di) *Management delle aziende del turismo. Letture, casi*. Egea, Milano.
- Fattori G. (2004); *I sistemi turistici locali. Il caso del sistema turistico "Altamarina"*, tesi di laurea, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Facoltà di Lingue e Letterature Straniere, A.A. 2002/2003;
- Franch M. (a cura di) (2002); *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giampichelli Editore, Torino.
- Gallucci C. (2003); *Il governo della crisi del sistema territoriale*, Giampichelli Editore, Torino.
- Giannone M. (2002); *I sistemi turistici locali: un approccio alla dimensione territoriale dello sviluppo turistico*, in Becheri E. (a cura di) (2002), *XI Rapporto sul turismo italiano.*, Mercury, Firenze.
- Golinelli G. M. (2000); *L'approccio sistemico al governo dell'impresa*, Cedam, Padova.
- Gummenson E. (1999), *Total Relationship Marketing*, Butterworth, Oxford, 1999.
- Khun T. (1969); *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi, Torino.
- Maggi B. (2003); *De l'agir organisationnel*, Octarès Editions, Toulouse.
- Manente M. (2001); *Sistemi turistici locali: istruzioni per l'uso*, in La Rivista del Turismo, n.5/6.
- Morandi F. (2002); *Dopo la legge quadro arrivano le linee guida*, in La rivista del Turismo, n.6.
- Omiccioli S. (2004); *Il ruolo del porto di Fano nel sistema turistico locale*, tesi di laurea, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Facoltà di Lingue e Letterature Straniere, A.A. 2002/2003;
- Pechlaner H., Weiermair K. (a cura di) (2000); *Destinations Management. Fondamenti di marketing e gestione delle destinazioni turistiche*, Touring editore, Milano.

---

<sup>35</sup> In Italia le destinazioni turistiche sono fortemente frammentate e questo è uno degli aspetti che rende complicato il governo di un sistema turistico. Cfr. Sainaghi R. [2004, p. 211].

- Pencarelli T., Civitarese C. (2000); *Appunti per un nuovo modello di governo dei distretti turistici*, in Prisma n° 14/15.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002); *Il marketing dei distretti turistici – sistemi vitali nell’economia delle esperienze*, in Sinergie n. 58/02.
- Pencarelli T. (a cura di) (2003); *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Trieste.
- Pencarelli T., Betti D., Forlani F. (2004); *L’attività di ricerca di informazioni per la scelta del prodotto turistico*, in corso di pubblicazione su Sinergie.
- Pine B. J., Gilmore J. H. (2000); *L’economia delle esperienze*, Etas, Milano.
- Rispoli M., Tamma M. (1995); *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*, Giappichelli, Torino.
- Ripoli M., Tamma M. (1992); *Beni e servizi, cioè prodotti*, in Sinergie, Settembre-Dicembre.
- Sainaghi R., (2004); *La gestione sovraordinata dei distretti turistici: un modello generale di destination management*, in M. De Carlo (a cura di) (2004); *Management delle aziende del turismo. Letture, casi. Egea, Milano*.
- Tamma M., (2002); *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*, in Franch M. (a cura di) (2002); *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli Editore, Torino.
- Vesci M. (2001); *Il governo del territorio. Approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.