

# **Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche<sup>1</sup>**

## **Tonino Pencarelli**

Faculty of Economics, Department of Business Studies, University of Urbino “Carlo Bo”, via Saffi, 42, 61029 Urbino (PU) Italy; Phone Number: 0039-722-305526; Fax Number: 0039-722-305541;

E-mail address: [tonino.pencarelli@uniurb.it](mailto:tonino.pencarelli@uniurb.it)

## **Simone Splendiani**

Faculty of Economics, Department of Business Studies, University of Urbino “Carlo Bo”, via Saffi, 42, 61029 Urbino (PU) Italy; Phone Number: 0039-722-305509;

E-mail address: [simone.splendiani@uniurb.it](mailto:simone.splendiani@uniurb.it)

---

<sup>1</sup> Pur essendo il frutto di lavoro e discussione comune, Tonino Pencarelli ha scritto i paragrafi 2, 4 e 6; Simone Splendiani i paragrafi 3 e 5. Le altre parti sono attribuibili ad entrambi.

# **Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità. Profili concettuali ed evidenze empiriche**

## **Summary**

The paper examines the theme of sustainable tourism within the current context of consumption (so-called “postmodern” consumption). Tourists are looking for more engaging and unique authentic experiences, while maturing attention to environmental and social sustainability principles.

We suggest some guidelines for Destination Management and Destination Marketing, developed by the DMOs in order to recover - or to maintain - sustainability goals.

The conditions necessary for the transition to the "sustainable destination" are two:

- a cultural change, aimed at spreading a new vision and values consistent with sustainability principles among stakeholders;
- an holistic and integrated approach to Destination Marketing, able to combine the classical paradigm of the marketing mix, Relationship Marketing and Internal Marketing: a new approach capable of promoting the culture of sustainability and also translating it into competitive goals.

Finally, the study shows some good practices developed by Adriatic Destinations belonging to the Marche Region and Emilia Romagna Region.

**Keywords:** Touristic Destination, Destination Management, Destination Marketing, Sustainable Destination; Sustainable Tourism ;

## **1. Introduzione**

Sin dagli anni Ottanta sono in corso dibattiti circa gli impatti del turismo, sia di carattere ambientale che socio-economico. Parallelamente una parte di domanda turistica è evoluta verso modelli di consumo sensibili ai principi della sostenibilità ambientale e sociale, capaci, quindi, di assicurare un efficiente uso e una migliore allocazione delle risorse e la conservazione dell’ambiente<sup>2</sup>.

A seguito di tale mutamento dei consumi, ed anche di oggettive difficoltà di sostenere eccessivi “carichi turistici”, le destinazioni e le imprese turistiche sono chiamate a porre in essere strategie capaci di salvaguardare gli interessi dei vari *stakeholders* (comunità residente, addetti del sistema imprenditoriale, habitat ecologico, ecc.) da un lato, e, dall’altro, a

---

<sup>2</sup> Cfr De Carlo e Caso, 2007.

comunicare al pubblico l'utilizzo di approcci manageriali rispondenti alle nuove esigenze, anche al fine di massimizzare la qualità percepita e il valore offerto.

Un forte stimolo alle tematiche in questione è arrivato a seguito di interventi legislativi e dalla statuizione di codici di condotta a livello internazionale, nazionale e regionale, anche attraverso l'istituzione di una serie di riconoscimenti atti a distinguere pratiche virtuose e approcci "sostenibili" al governo del turismo, sia a livello di destinazione che di impresa.

Obiettivo del lavoro è anzitutto inquadrare il tema del turismo sostenibile nell'attuale contesto evolutivo dei consumi "postmoderni". Per il turista postmoderno, alla ricerca di esperienze autentiche, sempre più coinvolgenti ed uniche, l'attenzione alla sostenibilità può rappresentare un elemento di maggior valore per la sua esperienza turistica, ovvero può essere occasione di educazione, se non di "trasformazione" (nel linguaggio dell'economia delle esperienze, Pine e Gilmore, 1999) verso una maggiore consapevolezza in merito alle sue scelte di consumo. Successivamente l'analisi delinea alcune linee guida che possono indirizzare l'azione di *Destination Management* e di *Destination Marketing* degli organi di governo al "recupero della sostenibilità". Le condizioni necessarie ad innescare la transizione verso la "destinazione sostenibile" sono due, strettamente legate tra loro e da interpretare in ottica simultanea:

- un *cambiamento culturale degli attori turistici*, finalizzato alla diffusione di una nuova *vision* e valori condivisi coerenti con i principi della sostenibilità ambientale, sociale ed economica. Ciò grazie ad un processo graduale e secondo una logica di *learning destination*;
- un *approccio al Destination Marketing olistico e integrato* (Pencarelli, 2001; Pencarelli, Splendiani, 2008, 2009), capace di combinare il paradigma classico del marketing mix, il marketing relazionale e il marketing interno, per promuovere la cultura della sostenibilità ma anche per tradurla in chiave competitiva attraverso efficaci politiche operative.

L'accezione di sostenibilità accolta del paper è ampia, declinabile a livello ambientale, socio-culturale ed economico. Al fine di mantenere o ripristinare – come nel caso delle destinazioni da noi osservate – i caratteri di sostenibilità, le politiche di *Destination Marketing* devono integrarsi con il governo strategico delle destinazioni. Come fare?

Lo studio illustra al riguardo alcune significative buone pratiche messe in campo in località turistiche della riviera adriatica, nelle regioni Emilia Romagna e Marche. Successivamente si entra nel dettaglio di come avviare nelle destinazioni turistiche un percorso finalizzato ad un necessario cambiamento culturale dei soggetti territoriali e delle

imprese turistiche nella direzione della sostenibilità. Un percorso di apprendimento collettivo graduale, simile ai processi di apprendimento organizzativo attuabili nelle singole imprese, capace di coinvolgere le istituzioni pubbliche, le imprese turistiche, le organizzazioni non-profit, la comunità locale e gli stessi turisti nel costruire e socializzare la conoscenza nelle destinazioni. Emerge la necessità di praticare iniziative di marketing relazionale verso tutti gli *stakeholders* della destinazione al fine di favorire scelte a livello politico-istituzionale (macro-marketing turistico) capaci di incorporare i principi della sostenibilità nel governo del territorio e scelte a livello di impresa (micro-marketing) capaci di indurre alla creazione di prodotti turistici sostenibili per soddisfare le esigenze dei turisti attuali oltre che di assicurare il benessere loro e quello della comunità locale e mondiale nel lungo periodo.

Non si tratta tanto di proporre una nuova etica del marketing, quanto di concepire un marketing adatto ai bisogni ed al benessere dei turisti attuali e futuri in un contesto di maggiore consapevolezza del fatto che, così come accade per lo sviluppo economico in generale, anche lo sviluppo del turismo non può sottrarsi dal confronto con la sostenibilità, da considerarsi più un vincolo che un obiettivo del management e del marketing contemporanei.

## **2. Il turismo sostenibile nell'era post moderna: la ricerca di autenticità in un contesto consumistico**

Per esaminare il fenomeno del turismo sostenibile è utile preliminarmente prendere in esame i tratti salienti dell'attuale e post moderno mondo dei consumi. Secondo Fabris (2008) il consumatore postmoderno ha assunto connotati sempre meno razionali e sempre più ispirati da motivazioni con forte coloritura emotiva/affettiva; vi è stata una sua traslazione, da soggetto che sceglieva in modo razionale cercando di massimizzare la propria utilità, a soggetto che consuma per gioco, per divertimento (*homo ludens*), e spesso, per apparire o per esternalizzare (*homo aestheticus*). Per Fabris le caratteristiche principali del consumatore postmoderno sono<sup>3</sup>: il Nomadismo; il Sincretismo<sup>4</sup>, il Recupero del passato (*vintage*); l'Iper-realtà; la Produzione su misura e la individualizzazione dei consumi; lo *Slow-living* e la domanda di autenticità. Questo ultimo trend nei consumi indica l'esigenza dei consumatori di un *rallentamento del tempo* (quasi una sospensione), con la presa di distanza dall'iperstimolazione e dalla concitazione sociale. *Slow-living*, significa *ricercare ed*

---

<sup>3</sup> Un'analisi sull'evoluzione dei consumi è svolta da Ferrari, 2006, cap. 1. Cfr. anche Rescigniti, 2004.

<sup>4</sup> Una delle manifestazioni più visibili e condivise del sincretismo, nell'agire del consumo, è quel plesso di fenomeni che viene definito come *fusion*, che offre tangibile testimonianza del passaggio da una società che ha una consistenza, ad una società senza contorni e confini, fusiva, liquida. La *fusion* si sviluppa inizialmente come genere musicale, dove la commistione tra generi è abituale, per estendersi poi a molte pratiche del consumo. Nell'alimentazione, per esempio, è diventato, soprattutto nella ristorazione, un genere ricorrente che assembla cibi del tutto eterogenei secondo tradizioni consolidate.

*apprezzare la pausa e il silenzio*, come uno straordinario momento della vita. Questa tendenza coesiste, senza alcuna contraddizione o conflittualità, con la richiesta di velocità – che genera servizio, semplificazione della vita – in alcune aree, dalle e-mail agli sms, dai treni veloci all’eliminazione delle code, dove la lentezza, invece, provoca disagio e insofferenza. E’ una domanda nuova di silenzio, che significa riscoprire e riassaporare tanti piaceri e momenti della vita che la fretta e la concitazione sociale, avevano relegato ai margini della vita.

L’evoluzione postmoderna dei consumi identifica un trend utile per comprendere il fenomeno del turismo sostenibile dal lato della domanda e per prendere atto dell’emergere di nuovi consumatori – i cosiddetti nuovi turisti, o turisti critici<sup>5</sup>, o responsabili – alla ricerca di esperienze autentiche, non artificiali o taroccate, capaci di esprimere l’identità profonda delle persone, capaci di collegarsi intimamente con l’eredità culturale del *genius loci*, delle produzioni tipiche, di tradizione, locali (Pencarelli e Forlani, 2006; Bartolazzi *et al.*, 2008)<sup>6</sup>.

In un recente contributo, Sambri e Pegan (2007), dopo aver messo in luce alcuni tratti del moderno consumatore turista<sup>7</sup> – icona del consumatore edonistico ed esperienziale e alla ricerca di benefici funzionali, simbolici, psicologici, sociali – s’interrogano circa l’esistenza o no di un turista responsabile, sia avvalendosi della letteratura che di un’indagine sul campo. Dalla letteratura emerge un accordo nell’affermare che, a fronte di una dichiarata crescente sensibilità verso la *responsabilità* in vacanza, spesso non corrisponde una condotta d’acquisto coerente (Hjalager, 1999). In alcuni casi, la scelta di sperimentare prodotti turistici fondati su principi *sostenibili* (es. escursioni in piccoli gruppi) sembra guidata, non tanto da valori e

---

<sup>5</sup> Sul consumo critico, cfr. De Luca, 2006.

<sup>6</sup> La ricerca di se stessi è un tema che si lega alla ricerca di autenticità: chi viaggia vuole che la propria esperienza sia vera, nel senso di un approccio intimo, personale, di immersione e di condivisione della realtà del luogo di destinazione, inoltre questa esperienza deve essere rispettosa della zona visitata e delle persone che vi ci vivono. Solo attraverso la ricerca di se stessi, si può arrivare a sublimare l’esperienza sino a farla divenire realmente autentica. La ricerca di autenticità è espressione anche di una visione edonistica e al voler star bene dei consumatori, che può esprimersi sia sotto forma di modelli individualistici di consumo, sia mediante condivisione profonda di emozioni e passioni in piccoli gruppi, secondo modelli di relazione sociale di tipo tribale (Cova, 2003).

<sup>7</sup> Sambri e Pegan offrono una sintesi delle principali caratteristiche che meglio sembrano descrivere il profilo del “nuovo turista” (Brunetti, Testa, Ugolini, 2005):

- è una figura incerta, sfuggente, più sensibile che sta progressivamente abbandonando il turismo tradizionale di massa alla ricerca di una nuova collocazione;
- è più maturo e severo e richiede standard qualitativi sempre più elevati;
- svolge forme di turismo diverse in momenti differenti, determinando un aumento dell’imprevedibilità e variabilità dei comportamenti d’acquisto;
- desidera vivere esperienze altamente personalizzate e coinvolgenti che consentano di vedere l’autentico, il vero, ciò che non è stato ancora inquinato dalla quotidianità;
- è spinto da interessi specifici come il turismo d’avventura o l’eco-turismo;
- concepisce il viaggio non tanto come uno status symbol, bensì come un’esperienza personale da vivere per se stesso e per nessun altro;
- si configura sempre più spesso come viaggiatore esperto, molto informato grazie alle innovazioni tecnologiche, al desiderio di conoscere nuove culture e all’aumento dell’età media che offre maggiori occasioni di viaggiare nell’arco della vita;
- è molto attento alla qualità della vita perciò, anche se non percepisce un reddito altissimo, è disposto a modificare il comportamento, restringendo la durata dei soggiorni o rivedendo il tenore di vita abituale, ma non sicuramente rinunciando a viaggiare.

profonde motivazioni etiche, quanto dal desiderio di ottenere una qualità superiore o di vivere un'esperienza diversa dalla tipica vacanza (Weeden, 2002). Risulta inoltre l'esistenza di una domanda crescente, sebbene allo stato embrionale, di turismo responsabile, collegata a una certa propensione dei consumatori a pagare maggiorazioni di prezzo per i viaggi responsabili, in accordo con la propensione filantropica di questo tipo di turisti, nonché l'attenzione alla certificazione ambientale.

Sulla scorta di questo scenario evolutivo dei consumi, occorre interrogarsi in merito al fenomeno del turismo sostenibile all'interno di un contesto di postmodernità e di sovraconsumo com'è quello della società contemporanea. Esiste davvero il turista sostenibile? l'esigenza di affermare i valori e le strategie della sostenibilità è davvero cruciale per le destinazioni? Se sì, come si crea valore per questo nuovo segmento di domanda globale senza penalizzare economicamente e socialmente il resto del settore?

Il concetto di turismo sostenibile, qualificabile anche come turismo responsabile, critico, etico, nasce negli anni ottanta e viene comunemente e praticamente inteso come “quello che soddisfa le esigenze attuali dei turisti e delle regioni d'accoglienza, tutelando nel contempo e migliorando le prospettive per il futuro. Esso deve integrare la gestione di tutte le risorse in modo tale che le esigenze economiche, sociali ed estetiche possano essere soddisfatte, mantenendo allo stesso tempo l'integrità culturale, i processi essenziali, la diversità biologica e i sistemi viventi” (Organizzazione Mondiale per il Turismo, 1996). Il turismo sostenibile è concettualmente figlio dell'idea di sviluppo sostenibile, indicato come “lo sviluppo che è in grado di soddisfare i bisogni delle generazioni attuali senza compromettere la possibilità che le generazioni future riescano a soddisfare i propri” (Gro Harlem Brundtland, 1987)<sup>8</sup>.

Il tema del turismo sostenibile presenta evidenti contraddizioni culturali dalle quali affiorano numerose implicazioni filosofiche, politiche e sociali, che si antepongono alle prospettive manageriali e di marketing di una destinazione o di un'impresa turistica, prospettive prescelte nel nostro contributo che devono tuttavia essere collocate nell'attuale contesto evolutivo dei consumi<sup>9</sup>. Contesto nel quale i consumatori sono immersi in un

---

<sup>8</sup> Cfr. Fiocca e Sebastiani, 2009

<sup>9</sup> D'altra parte, come sottolinea Bauman (2008, p. 67), viviamo in una società di consumatori in cui la società stessa promuove, incoraggia ed impone la scelta di uno stile di vita improntato al consumismo e disapprova qualsiasi opzione culturale alternativa. Viviamo in una società in cui lo scopo determinante del consumo non è sopperire ai bisogni, ai desideri e alle carenze del consumatore, ma è la sua mercificazione o rimercificazione: innalzare lo status dei consumatori a quello di merci vendibili e creare una sindrome consumistica basata su velocità, eccesso e sperpero, superfluo e scarto. Sindrome in cui l'economia basata sui consumi promuove attivamente il malcontento e l'infelicità derivante dal mancato soddisfacimento dei desideri, più che dei bisogni, determinato dal processo di assuefazione al circolo vizioso “nuovi bisogni che richiedono nuove merci e nuove merci che richiedono nuovi bisogni e desideri, imponendo l'avvento dell'”obsolescenza programmata” dei beni offerti sul mercato e l'ascesa dell'industria dello smaltimento dei rifiuti e da forme di illusione, centrate sulla “cultura dell'adesso” e sulla “cultura frettolosa”.

sovraccarico informativo ed in cui i produttori di beni e i fornitori di informazioni “sono alla disperata ricerca delle briciole del tempo dei consumatori ancora inutilizzate e degli interstizi anche minimi tra un momento di consumo e un altro ancora suscettibili di essere riempiti con altre informazioni” (Bauman, 2008), affinché i consumatori compiano il loro dovere di consumare, o comunque di acquistare per essere pronti a nuovi acquisti<sup>10</sup>. Contesto in cui il comparto dei viaggi rappresenta uno dei motori dello sviluppo economico mondiale e per questo sollecita investimenti in infrastrutture di trasporto, di ricettività, di telecomunicazioni, di intrattenimento, di commercio. Parallelamente, tuttavia, emergono esigenze connesse al sostenibilità, quali: conservare la biodiversità, preservare gli habitat biologici, creare parchi e riserve, favorire fruizioni elusive e non intensive di luoghi e risorse turistiche. Il turismo sostenibile si afferma dunque come fenomeno complesso, denso di contraddizioni, in cui la crescita dell’industria turistica si associa inevitabilmente con il consumo di risorse energetiche ed ambientali e con il diffondersi di una forma di “capitalismo culturale”, in cui tutto viene massificato e mercificato, finanche le tradizioni, le abitudini di vita della gente, i valori profondi della società<sup>11</sup>.

In effetti, il tema del turismo sostenibile s’inserisce nell’alveo del dibattito sullo *sviluppo sostenibile* e del dilemma (crescere o non crescere) che tuttavia è oggetto di discussione solo nella parte più ricca del pianeta, afflitta da problemi di sovraconsumo, mentre è estraneo ai due terzi dell’umanità, alle prese con il problema della sopravvivenza e dell’uscita dalla povertà. In relazione a questi aspetti, Latouche (2008, p. 19) è drastico, considerando lo sviluppo sostenibile un ossimoro e ritenendo non ragionevole parlare di sviluppo sostenibile e durevole, e neanche di sviluppo pulito, dato che con la crescita, ed a causa di essa, l’uomo trasforma le risorse dell’ecosistema in rifiuti più rapidamente di quanto la terra sia in grado di trasformare questi rifiuti in nuove risorse (WWF, 2006). Pertanto, secondo Latouche, il

---

<sup>10</sup> Come sostiene Rifkin (2000, p. 153), infatti, “Quando quasi tutto quello che ci riguarda diventa un’attività a pagamento, l’esistenza si tramuta nella più sofisticata forma di prodotto commerciale, e la sfera economica nell’arbitro finale della nostra vita personale e sociale” in un contesto in cui la mercificazione del tempo si sta peraltro saturando, dato che ogni istituzione ed essere umano sono contesi e connessi a qualche forma di relazione economica. Secondo Tofler (Rifkin, 2000, p. 193) “diventeremo la prima civiltà della storia a impiegare una tecnologia altamente progredita per fabbricare il più transitorio e, insieme, il più duraturo dei prodotti: l’esperienza umana” dato che per i consumatori non è rimasto più niente da comprare che non possiedano già e che quello che ancora si chiedono è “cosa posso provare che non ho ancora provato?”. In questo scenario, il turismo rappresenta un settore a crescita continua, nonostante la crisi economica, dato che costituisce la terza voce di spesa dei bilanci familiari ed incide per oltre il 10% sul PIL mondiale. Un settore che se in passato portava il mercato alla cultura, mediante i viaggi organizzati a pacchetto, oggi porta la cultura al mercato, trasformando territori e destinazioni turistiche in palcoscenici ove inscenare esperienze ed allestire prodotti da far fruire ai turisti consumatori. Una parte crescente di patrimonio culturale mondiale (meraviglie naturali, chiese, musei, palazzi, parchi, feste popolari, sagre, interi villaggi) si trasforma in teatro per offrire intrattenimento e catturare il tempo libero di segmenti sempre più ampi di popolazione disposti a fruire di esperienze culturali a pagamento.

<sup>11</sup> Una limitazione di questo processo di mercificazione culturale imporrebbe il semplice mantenimento di larga parte del patrimonio culturale, considerandolo “bene posizionale” Montella (2009), il cui valore deriverebbe dalla scarsità sociale dell’accesso e dalla sua destinazione esclusiva a gruppi elitari, a persone dotate di capitale intellettuale, prima ancora che finanziario, a scapito di forme di turismo di massa e popolare.

concetto di sviluppo andrebbe sostituito da quello di decrescita, che ha a che fare con forme di produzione e consumo differenti da quelle attuali, in cui temi come rivalutare (ossia riappropriarsi di valori non egoistici ed individualistici), riconcettualizzare (per ridefinire alcuni concetti base, come ad esempio rarità ed abbondanza), ristrutturare (adeguare il sistema economico produttivo ai nuovi valori), ridistribuire (riallocando la ricchezza tra aree del mondo), rilocalizzare (ridare centralità al livello locale sia alle produzioni che alla sfera politica e sociale), ridurre (limitando il sovraconsumo, tra cui anche il turismo di massa, giudicato dal *Financial Times* come il pericolo mondiale numero 1 dell'ambiente, oltre che il tempo di lavoro<sup>12</sup>, riutilizzare e riciclare rappresentano elementi culturali centrali in un modello di decrescita serena, conviviale e sostenibile.<sup>13</sup>

Sulla base di queste premesse, ci si può legittimamente domandare, come fa Latouche (2008), se l'ecoturismo, definito (in modo non del tutto appropriato) come turismo etico, equo o responsabile, anziché essere una forma di turismo innovativo e davvero auspicabile, non costituisca un ossimoro complice dell'altro e più importante ossimoro "sviluppo sostenibile", se non rappresenti un escamotage per far sopravvivere un'attività mercificata, senza contribuire davvero allo sviluppo dei paesi più poveri<sup>14</sup>. D'altra parte, come sopra rilevato per il patrimonio culturale, il turismo è *un bene posizionale* (Hirsch,1981; Martinengo e Savoja,1998), la cui fruizione non può essere illimitata senza che la qualità del bene venga meno, il che comporta solitamente il suo abbandono da parte di consumatori che possono accedere ad altri beni posizionali non ancora congestionati, oppure che esso venga protetto e tutelato prima che vi sia un accesso generalizzato.

---

<sup>12</sup> Latousche (2008, p. 51) afferma che "Il "muovismo", la mania di andare sempre più lontano, sempre più in fretta, sempre più spesso (e sempre più a buon mercato), questo bisogno in gran parte artificiale creato dalla vita "ultramoderna", esacerbato dai media, sollecitato dalle agenzie di viaggi, i venditori di pacchetti e i tour operator, deve essere rivisto verso il basso.

<sup>13</sup> Un modello che potrebbe sintetizzarsi dietro il classico slogan ecologista: pensare globalmente, agire localmente, verso una prospettiva di "democrazia ecologica locale" per cui "l'universale è il locale meno le mura" e il locale è l'universale con frontiere, limiti, zone cuscinetto, passatori, interpreti e traduttori (Latouche, 2008, pp. 57-60) Per Immler (1996, p. 21 e seg.) l'attuale è un sistema economico "di distruzione delle ricchezze e non di conservazione del valore"; occorre perciò essere consapevoli che ogni attività economica comporta un cambiamento nella natura, occorre una riforma ecologica della società, sapere riconoscere il contributo di un'economia veramente capace di curare e conservare il patrimonio naturale; occorre, in definitiva, "il capovolgimento della nostra vita industriale, vale a dire il passaggio dallo smembramento economico-tecnologico della natura a un'economia e a una tecnologia che, nelle loro attività, si accertano anzitutto, prima di iniziare, a modificare la natura, della realtà esistenziale dell'uomo e della natura stessa. E anche questi cambiamenti non possono che servire all'unico scopo di conservare la natura per l'uomo stesso", consapevoli che non è più possibile né sensato tornare a forme semplici di produzione agraria e artigianale.

<sup>14</sup> Secondo l'associazione Artisans du monde, su un pacchetto di vacanze di 1.000 euro, in media soltanto 200 euro vanno al paese ospite



Emergono inoltre ulteriori interrogativi: è corretta l'analisi di Latouche<sup>15</sup>, secondo cui a causa della penuria di petrolio e del cambiamento climatico il futuro del turismo dovrà declinarsi e qualificarsi come “Sempre meno lontano, sempre meno spesso, sempre meno velocemente e sempre più caro”, imponendo di reimparare la saggezza del passato e di gustare la lentezza, apprezzare il territorio ove si vive? Oppure, in nome della sovranità di gruppi elitari di consumatori, saremo in balia di stili di vita capricciosi, alla ricerca di esperienze, di emozioni, di spettacoli a pagamento inscenati nei luoghi più esclusivi e nelle destinazioni turistiche adeguatamente preservate che diventeranno i nuovi centri di intrattenimento e di socializzazione?

A nostro avviso, stante l'eccessivo pessimismo della prima ipotesi, per ora smentita da larga parte delle previsioni di crescita del settore del *World Tourism Organization* (WTO), e stante l'impraticabilità della seconda, per la sua “insostenibilità” democratica ed economica, l'interrogativo corretto da porsi per il futuro, per il quale le scelte di strategie sostenibili appaiono irrinunciabili per l'intero pianeta, è se il consumatore postmoderno (Rifkin, 2000; Fabris, 2008) saprà rinunciare autonomamente al turismo tradizionale e di massa e si indirizzerà da solo verso la ricerca di esperienze improntate ai principi e valori della sostenibilità e della responsabilità sociale anche verso le generazioni future o se invece non debba essere guidato dall'offerta<sup>16</sup>. Sotto questo profilo, dato che dal rapporto Brundtland del 1987 in poi, si è diffusa la consapevolezza secondo cui nel turismo e nel sistema economico nel suo complesso è irrinunciabile svolgere le attività produttive per un tempo illimitato, non alterando negativamente e, se possibile, migliorando l'ambiente naturale, sociale e culturale in cui le attività si effettuano, un'altra domanda da porsi è come dovranno comportarsi le destinazioni e le imprese turistiche in una prospettiva di sostenibilità. In particolare l'interrogativo è: quali sfide politiche e manageriali esse sono chiamate in uno scenario postmoderno, ove la domanda collettiva e privata di benessere legata alla fruizione del paesaggio e dell'ambiente naturale e culturale è in continua crescita parallelamente alla

---

<sup>15</sup> L'impostazione di Latouche è declinata in chiave di turismo sostenibile da Hall (2009), il quale afferma l'esigenza di un nuovo modello di sviluppo turistico basato sul consumo turistico sostenibile. Questo comporta l'assunzione di una prospettiva di consumo “lento” (slow consumption) che implica la riduzione nella domanda personale di viaggi e la preferenza verso destinazioni locali in modo da ridurre i consumi energetici e ambientali connessi ai luoghi spostamenti. Implica, inoltre, la ricerca di produzioni eco-efficienti, il pagamento di un prezzo maggiorato per la sostenibilità e l'orientamento verso modello di sviluppo “stazionario” (steady-state tourism), assumendo che la crescita esponenziale di domanda di viaggi genera rilevanti danni ed è pertanto insostenibile.

<sup>16</sup> Sotto questo profilo le imprese e le destinazioni turistiche sono chiamate ad azioni di formazione ed educazione del capitale culturale umano ed a formulare proposte innovative capaci di coniugare le esigenze del business con quelle della tutela dell'ambiente e delle generazioni future.

domanda di equità intergenerazionale e di armonica distribuzione del valore sociale tra i vari *stakeholder* territoriali<sup>17</sup>?

Per individuare alcune risposte a questi interrogativi di ricerca, nel seguito del lavoro assumeremo la prospettiva dell'organo di governo delle destinazioni turistiche, focalizzando l'attenzione sulle politiche di gestione, branding e controllo ambientale finalizzate a conciliare le scelte di sostenibilità con la competitività dell'offerta turistica. L'idea guida è che nelle strategie di *Destination Management* e di *Destination Marketing* occorra considerare la natura e l'ambiente come fattori produttivi vincolanti, ma anche come obiettivi per produzioni turistiche adeguate al benessere della popolazione attuale, ma anche delle generazioni future.

Il benessere dei turisti e della popolazione deve identificare la nuova e dominante filosofia del *marketing concept*, storicamente troppo limitato alla ricerca della semplice soddisfazione dei consumatori, concetto che discende dal confronto tra aspettative e prestazioni ricevute, e che tuttavia spesso non implica un autentico miglioramento del benessere e della qualità della vita dei clienti<sup>18</sup>.

### **3. Il governo delle destinazioni turistiche in una prospettiva di sostenibilità**

Come sopra indicato, nel seguito del lavoro si accoglie la concezione ampia e realistica di sostenibilità declinata dall'Organizzazione Mondiale del Turismo<sup>19</sup> lungo la triplice dimensione ambientale, sociale ed economica ed applicabile sia a tutela dei paesi emergenti ed economicamente meno sviluppati, sia alle destinazioni turistiche di più antica formazione, come quelle europee ed italiane<sup>20</sup> ed in particolare quelle marchigiane ed emiliano-romagnole.

L'idea guida è che lo *sviluppo è sostenibile solo se durevole* e proiettato sul lungo termine, consentendo alle risorse naturali ed ambientali, che rappresentano di norma le risorse chiave per la competitività di una destinazione (Crouch e Ritchie, 1999; Pencarelli e Forlani, 2002),

---

<sup>17</sup> Cfr. Montella, 2009.

<sup>18</sup> Condividiamo la tesi di Immler (1996, p. 51) secondo cui il successo delle imprese “non dipenderà più dalla quantità di natura gratuita che riescono a incorporarsi nel perseguimento della produzione di valore, ma dal loro riuscire a utilizzare il fattore natura in modo che la sua qualità non vada perduta” e che affinché questo si realizzi occorrerà un consumatore intelligente, che non rinunci a consumare, come vorrebbero le posizioni ecologiste estreme, ma che sia consapevole degli effetti del suo consumare sull'ambiente, e quindi anche del suo essere turista. Il turismo sostenibile si regge dunque sul turista responsabile. Lo sviluppo è davvero possibile se ecologicamente intelligente, ossia se consente la riproduzione e l'autopiesi dell'evoluzione (Immler, 1996, p. 102). Occorre anche essere consapevoli, come Meadows e Randers (2006, p. 322) sottolineano “Un mondo sostenibile non può essere realizzato sino in fondo se non è concepito collettivamente”.

<sup>19</sup> L'OMT, nel 2004, precisa che il turismo sostenibile deve possedere tre caratteri irrinunciabili: l'uso ottimale delle risorse naturali, che devono essere preservate; il rispetto dell'identità socio-culturale delle comunità ospitanti e il contributo alla comprensione e tolleranza inter-culturale; l'equa distribuzione dei benefici socio-economici sia in termini di occupazione che di servizi sociali. Il concetto di sviluppo sostenibile, all'interno del quale si colloca quello di turismo sostenibile, può essere quindi interpretato come un sistema integrato di obiettivi che comprendono l'integrità dell'ecosistema, il perseguimento dell'efficienza economica (da intendersi in senso ecologico e quindi legata all'utilizzo delle risorse rinnovabili) e il principio dell'equità sociale (Calabrò, 2009).

<sup>20</sup> Un'applicazione per le destinazioni alpine è descritta in Martini (2005).

di generare flussi di reddito anche in futuro senza danneggiare i processi sociali, ma contribuendo al miglioramento della qualità della vita di residenti e turisti. Per questo l'organo di governo delle destinazioni deve orientare le strategie di *Destination Management* e *Destination Marketing* verso obiettivi di sostenibilità e di gestione della qualità ambientale (Mihalič T., 2000), ponendo in essere politiche rivolte a favorire la generazione di flussi turistici dai principali mercati obiettivo, ovvero predisporre azioni di *de-marketing*, tese a scoraggiare determinati segmenti di domanda alla fruizione delle esperienze turistiche nelle destinazione in determinati periodi (Buhalis, 2000), qualora emergessero situazioni di conflittualità tra i diversi *stakeholders*.

Ciò significa che non esistono politiche di marketing "sostenibili" adatte a tutte le destinazioni turistiche, ma appaiono fortemente legate al contesto di riferimento, al "grado di sostenibilità" che la destinazione presenta<sup>21</sup>.

Dal punto di vista della sostenibilità è possibile ipotizzare l'esistenza di tre tipologie di destinazione:

1. destinazione *in fase di formazione*, assimilabile alla destinazione allo stadio iniziale del ciclo di vita, che possiede ampi margini di crescita in termini di presenze e di arrivi, senza il pericolo di compromettere l'equilibrio ambientale e sociale del territorio. In questa fase il turismo non ha ancora avuto un significativo impatto sulla destinazione, quindi è la fase migliore per pianificarne lo sviluppo<sup>22</sup>;
2. destinazione *sostenibile*, ovvero in equilibrio. I flussi turistici non solo non compromettono la sostenibilità, ma il fenomeno turistico apporta benefici al territorio in termini di benessere economico e sociale migliorando addirittura l'ambiente (turismo rurale, ecc.);
3. destinazione *insostenibile*. Lo sviluppo turistico è stato finalizzato esclusivamente all'aumento dei flussi, in termini di arrivi e di presenze. Emergono problemi ambientali e sociali che mettono a rischio la sopravvivenza stessa della destinazione. Si avverte il declino della competitività e l'immagine della destinazione risulta danneggiata.

È evidente come lo status di "destinazione sostenibile" rappresenti in realtà un archetipo mai perfettamente riscontrabile nella realtà, ma piuttosto una situazione ideale verso cui tutte le destinazioni dovrebbero orientarsi. E' bene specificare, inoltre, che non viene proposto un

---

<sup>21</sup> Le destinazioni turistiche non sono tutte uguali, sia per articolazione, sia per soggetti e forme di governo (Pencarelli *et al.*, 2007, p. 33), sia per localizzazione geografica, sia per ciclo di vita (Buhalis, 2000; Furlan, 2007).

<sup>22</sup> Cfr. Kaul, Gupta, 2009.

modello di tipo deterministico, secondo il quale la fase di formazione rappresenta uno stadio di partenza destinato inevitabilmente ad evolvere verso fasi successive caratterizzate dall'incremento dei flussi turistici. Esistono, infatti, destinazioni che “scelgono di non crescere” dal punto di vista quantitativo. In tal senso, il primo problema che si pone è capire quali indicatori siano capaci di dare risposte chiare sullo “stato di sostenibilità”<sup>23</sup>, fermo restando che tali valutazioni risultano essere inevitabilmente condizionate dai valori e dalla vision dell'organo di governo della destinazione.

Finora i sistemi di misurazione della performance di molte destinazioni turistiche italiane si sono basati esclusivamente sui dati relativi agli arrivi e alle presenze e, in alcuni casi, alla spesa media per turista (Cfr. Splendiani, 2009). Tale approccio tende a indirizzare il sistema verso obiettivi di carattere “quantitativo”, trascurando, se non impedendo, ogni forma di monitoraggio sul raggiungimento di obiettivi di sostenibilità.

Al contrario, un sistema di indicatori adatto a riportare – o mantenere – la destinazione in una condizione di sostenibilità risulta essere *multidimensionale*, ovvero capace di evidenziare i collegamenti e le relazioni di causa-effetto tra il fenomeno turistico e l'economia, l'ambiente e la società.

Progettare e implementare un sistema di indicatori per la sostenibilità dello sviluppo turistico è un processo complesso, che richiede la dovuta pianificazione anche in termini di risorse da impiegare. Tuttavia, se tale implementazione ha successo, gli organi di governo delle destinazioni avranno a disposizione uno strumento valido per comprendere il sistema in cui stanno operando e capire come muoversi verso obiettivi sempre più impegnativi di sostenibilità (Miller G, Twining-Ward L., 2005)<sup>24</sup>.

Sulla scorta di quanto detto e dell'approccio di Buhalis (2000), adattato ai nostri fini anche per le oggettive difficoltà di identificare correttamente ed in modo uniforme le fasi del ciclo di

---

<sup>23</sup> Cfr. Miller G, Twining-Ward L., 2005; Sasidharan, Sirakaya, Kerstetter, 2002; Hunter, Shaw, 2005; Hughes, 2002; Bendell, Font, 2004; Buckley, 2001; Miller, 2001. Su controllo strategico della performance della destinazione De Carlo et al, 2008.

<sup>24</sup> Secondo gli stessi Autori, le questioni critiche che si presentano nella fase di progettazione e implementazione di un sistema di indicatori sono:

- What to measure. Stabilire i confini dell'oggetto da misurare risulta complesso poiché sono fluidi i confini delle materie da comprendere nel tema del turismo sostenibile;
- What type of indicators? Il punto centrale è capire quale giusta combinazione implementare tra indicatori qualitativi e quantitativi;
- How to organize indicators. Possono essere raggruppati in modo tradizionale (economici, sociali, ambientali, ecc.) oppure secondo gli obiettivi da raggiungere, quindi per sub-obiettivi;
- Where to measure. Quali confini fisici, settoriali e concettuali? Gli aspetti da monitorare che ampiezza richiedono? (locale, regionale, nazionale, ...);
- How much does it cost? Quanto costa implementare un tale sistema di indicatori?
- How are the data presented? L'obiettivo degli indicatori è semplificare dei dati complessi in informazioni per gli utenti finali in modo da migliorare la qualità delle decisioni.

Per un approfondimento sullo sviluppo di un sistema di indicatori di sostenibilità per una destinazione si veda Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: a Guidebook, WTO, 2004

vita, le destinazioni turistiche marchigiane e romagnole possono essere raggruppate in due grandi classi: destinazioni costiere, che si affacciano sul mare Adriatico, prevalentemente rivolte ai segmenti di turismo balneare, e le destinazioni interne, a vocazione rurale. Le prime attraversano una fase di maturità e di prima saturazione, sotto il profilo dei flussi turistici (arrivi e pernottamenti), del tasso di crescita degli stessi (basso), dei prezzi (in fase di ribasso per mantenere l'attrattività della destinazione), del livello relativamente saturo di dotazione di strutture ricettive e di servizi, della capacità di carico fisico-ambientale e sociale<sup>25</sup>. Dal punto di vista della sostenibilità possono essere qualificate come destinazioni *insostenibili*.

Le seconde sono invece destinazioni in fase di primo sviluppo, sia sotto il profilo delle dinamiche dei flussi turistici (ancora modeste), sia per la bassa dotazione di strutture turistiche, sia per la capacità di carico ancora capiente. Trattasi, in questo secondo caso, di destinazioni *in fase di formazione o anche di destinazioni sostenibili, avendo raggiunto un armonico bilanciamento tra istanze di mantenimento di qualità ambientale e sviluppo economico e sociale*. Per le prime i problemi chiave sono legati alla stagionalità della domanda che, concentrandosi nei mesi di luglio e agosto, comporta impatti non sempre sostenibili, sul fronte ambientale, sociale ed urbano; per le seconde si pongono problemi di potenziamento delle infrastrutture logistiche e di servizi ricettivi e turistici per accogliere quote adeguate di domanda, parallelamente alle esigenze di comunicazione e di commercializzazione dei prodotti allestiti in località ancora poco note sul mercato e che si possono qualificare più come "aree commodity" che come "aree status" (Pencarelli e Gregori, 2009). Per queste il problema della sostenibilità si qualifica soprattutto a livello economico e sociale, a causa del progressivo spopolamento ed impoverimento delle aree rurali.

Il presente lavoro focalizza l'attenzione sulle destinazioni costiere, proponendo riflessioni manageriali per favorire percorsi strategici orientati alla recupero della sostenibilità. Infatti, attualmente, soprattutto durante la stagione estiva, *le destinazioni costiere delle Marche e*

---

<sup>25</sup> La capacità di carico di una destinazione può definirsi come il numero massimo di turisti che essa può ospitare senza compromettere l'ambiente fisico naturale e la qualità della vita dei residenti e degli stessi turisti.

La capacità di carico di una destinazione turistica è definita dal WTO come "il numero massimo di persone che possono visitare nello stesso momento una destinazione turistica, senza causare distruzione dell'ambiente fisico, economico e socio-culturale, portando ad abbassamento del livello di soddisfazione da parte dei visitatori." Nel tempo il concetto e le modalità di misurazione della capacità di carico di una destinazione hanno subito varie evoluzioni, annoverando fra gli altri: dimensioni dell'area e spazio utilizzabile dal turista; risorse naturali presenti; topografia e vegetazione; comportamento di alcuni animali rispetto ai visitatori; fragilità dell'ecosistema. Cfr. Galli e Notarianni (2002, p. 92); Nocifora, (2002); WTO (2004); Martini, (2005); Della Corte (2009, p. 25). Della Corte ricorda che la capacità di carico è un concetto poliedrico, misurabile tenendo conto della capacità fisica (turisti assorbibili considerando i posti letto; ambientale ed ecologica, che tiene conto di quanti turisti una destinazione riesce ad ospitare senza deteriorare l'ambiente; capacità economica, che tiene conto delle criticità derivanti dalle dinamiche inflazionistiche; capacità socio-culturale, connessa all'impatto sociale e culturale del turismo, non sempre positivo ma talvolta generatore di perdita di identità delle popolazioni, ovvero fenomeni di criminalità o di conflittualità tra residenti e ospiti.

*dell'Emilia Romagna rappresentano destinazioni caratterizzate da numerosi tratti di insostenibilità, per le seguenti ragioni:*

- il progressivo peggioramento della qualità ambientale dei luoghi e delle spiagge, determinato dall'eccessivo o poco ordinato e casuale sviluppo urbanistico ed edilizio e dal traffico urbano ed extraurbano, da pericoli di inquinamento del mare e dell'aria, dal problema legato allo smaltimento dei rifiuti;
- il deterioramento progressivo dell'ambiente sociale, dovuto a fenomeni di sovraffollamento e dalla massificazione di luoghi inizialmente considerati esclusivi, che accrescono fenomeni di micro criminalità e vandalismo, oltre che di minore attenzione ai turisti "degradati" da "ospiti di riguardo" a "consumatori semplici";
- l'affermarsi di fenomeni di rialzo dei prezzi dei beni immobili e dei servizi che rischiano di protrarsi oltre la durata della stagione turistica;
- la tendenza all'obsolescenza tecnica, organizzativa ed economica di molte strutture ricettive, realizzate negli anni cinquanta ed oggi carenti di attributi necessari per fronteggiare le nuove esigenze del turismo moderno, in modo particolare l'esigenza dell'accessibilità;
- la perdita di competitività a causa dell'avvento di destinazioni turistiche particolarmente attrattive sul fronte delle offerte balneari praticate in destinazioni emergenti con maggiore qualità ambientale ed in grado di praticare prezzi più accessibili e per periodi più estesi (mare tutto l'anno in Egitto, Algeria, Tunisia ed altre località).

#### **4. Come raggiungere lo status di destinazione turistica sostenibile: primi passi**

Come avviare, dunque, la transizione verso un modello di destinazione *sostenibile*? Le politiche orientate al recupero della sostenibilità sono molteplici e non tutte inquadrabili nelle "tradizionali" attività di Destination Marketing messe in campo dalla DMO. In alcuni casi, il ruolo dell'organo di governo è semplicemente legato all'accoglimento di politiche provenienti dall'esterno, spesso non indirizzate prioritariamente allo sviluppo turistico (ad esempio all'ambiente). Giova citare, in tal senso, il lavoro di Mihalič (2000) nel quale vengono descritte quattro tipologie di intervento finalizzate ad accrescere la sostenibilità ambientale delle destinazioni turistiche:

- *codici di condotta*, per influenzare le politiche e i programmi di sviluppo turistico al fine di promuovere un uso responsabile delle risorse e mantenere l'integrità sociale e dei luoghi. I codici di condotta nel turismo sono molteplici, declinati su vari livelli

(internazionali, nazionali, locali) ed indirizzati al settore nel suo complesso, alle comunità ospitanti, ai visitatori o alle istituzioni o altre località. Esistono codici realizzati anche su scala continentale e locale, che spesso si traducono anche in leggi<sup>26</sup>. Si tratta di un insieme di suggerimenti, di politiche o di raccomandazioni ispirati a principi generali di sostenibilità che, nonostante non abbiano grande impatto immediato e diretto sul *Destination Management*, rappresentano il primo passo per sensibilizzare gli operatori del settore ed i turisti alle problematiche della sostenibilità, accrescendone la consapevolezza ambientale ed ecologica e incoraggiandone forme di alleanza per ottenere sostegni politici;

- *pratiche ambientali non certificate*, per indirizzare le destinazioni verso approcci di management ambientale, sia attinenti l'informazione e l'educazione sull'ambiente che la realizzazione di politiche concrete per la sua salvaguardia (ad esempio attraverso il riciclo e la minimizzazione dei rifiuti, il controllo di sostanze nocive, il controllo della gestione delle acque, ecc.). Si tratta, in genere, di pratiche predisposte e seguite spontaneamente da imprese del settore o da associazioni di categoria o dalle Camere di Commercio. Mihalič (2000, p. 72) riporta i casi del certificato ambientale Pianeta Verde e della lista di controllo ambientale predisposta dalla TUI<sup>27</sup>;

---

<sup>26</sup> A livello europeo, i principali codici di condotta sono: Sesto Programma di azione per l'ambiente della Comunità Europea (2002-2012); Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo (2007); Strategia di Goteborg (2006); Regolamento (CE) N.761/2001 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 19 marzo 2001 sull'adesione volontaria delle organizzazioni a un sistema comunitario di ecogestione e audit (EMAS); Strategia Mediterranea per lo sviluppo sostenibile; Carta Europea del Turismo Sostenibile. A livello nazionale sono state invece emanate alcune leggi. Ricordiamo le seguenti: Legge 29 marzo 2001 n.135 "Riforma della legislazione nazionale del turismo"; Legge 6 dicembre 1991, n. 394 "Legge Quadro sulle Aree Protette."; D.P.C.M. del 13 settembre 2002 "Recepimento dell'accordo fra lo Stato, le regioni e le province autonome sui principi per l'armonizzazione, la valorizzazione e lo sviluppo del sistema turistico." Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42 "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002, n. 137"; Legge 14 maggio 2005, n. 80 "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 14 marzo 2005, n. 35, recante disposizioni urgenti nell'ambito del Piano di azione per lo sviluppo economico, sociale e territoriale. Deleghe al Governo per la modifica del codice di procedura civile in materia di processo di cassazione e di arbitrato nonché per la riforma organica della disciplina delle procedure concorsuali."; D.P.C.M. del 16 febbraio 2007 "Incentivazione dell'adeguamento dell'offerta delle imprese turistico-ricettive e della promozione di forme di turismo ecocompatibile, ai sensi dell'articolo 1, comma 1228, della legge 27 dicembre 2006, n. 296."; Decreto Legislativo 16 gennaio 2008 n. 4 "Ulteriori disposizioni correttive ed integrative del decreto legislativo 3 aprile 2006, n.152, recante norme in materia ambientale." Vanno infine segnalate vari norme su scala regionale orientate verso obiettivi di sostenibilità. Ricordiamo in particolare il codice di condotta "Agenda 21 locale". Agenda 21 riconosce agli Enti locali un ruolo fondamentale nel conseguimento dell'obiettivo dello sviluppo sostenibile. In particolare, il Capitolo 28 rivolge un preciso invito a tutti gli Enti locali affinché realizzino, mediante un attivo coinvolgimento della comunità, una propria Agenda 21 Locale che traduca gli obiettivi generali di Agenda 21 in programmi e interventi concreti, specifici per ogni realtà territoriale (per approfondimenti [www.a21italy.it](http://www.a21italy.it)).

<sup>27</sup> Il primo, noto a livello internazionale come Green Globe environmental award, coinvolge oltre 500 membri di 101 paesi in vari comparti (tour operator, hotel, compagnie aeree, agenti di viaggio, uffici del turismo). La lista di controllo predisposta da uno dei principali intermediari commerciali del turismo mondiale si rivolge alla rete di fornitori di servizi (hotel ed altre strutture ricettive, imprese di trasporti) al fine di indirizzarne le condotte verso approcci sostenibili. La Tui presenta nel 2009 un report ove sono indicate le strategie e le priorità che le aziende di TUI TRAVEL stanno adottando, per ridurre al minimo l'impatto delle loro attività turistiche sull'ambiente, per rispettare le culture differenti dalle nostre e per portare benefici concreti e reali nelle comunità locali. Il report sottolinea i seguenti aspetti chiave: diminuzione nel biennio 2007/08 dell'8% in TUI TRAVEL dell'emissione di anidride carbonica rispetto al biennio 2006/07; ulteriore diminuzione del 6% per il biennio 2013/14; le compagnie aeree TUI TRAVEL sono più efficienti per il risparmio di carburante rispetto alle compagnie low cost e a quelle di linea; l'87% delle aziende TUI TRAVEL supportano programmi di solidarietà nelle destinazioni del mondo più bisognose; TUI UK insieme con i suoi clienti ha raccolto 1,7 milioni di sterline a favore del World Care Fund;

- *riconoscimenti e buone pratiche*: vi sono vari premi e riconoscimenti che derivano da competizioni periodiche. Ad esempio *l'European Prize for tourism & environment* è un riconoscimento concesso alle destinazioni turistiche dalla Commissione Europea sulla base di azioni di *Destination Management* orientate alla sostenibilità e può essere uno strumento di governo e di *branding* delle destinazioni;
- *marchi e riconoscimenti di accreditamento ambientale garantiti da soggetti indipendenti* in funzione della capacità delle destinazioni turistiche di adeguarsi a criteri prefissati ed obbligatori. A livello internazionale e nazionale vi sono molteplici marchi ambientali (*eco-labels*)<sup>28</sup> e marchi di qualità ambientale (*eco-quality labels*) (Iannario, 2008, tab. 1 e tab 2 p. 275). Il controllo è assicurato da autorità nazionali e internazionali. Quest'ultimo approccio, insieme agli altri sopra richiamati e riferiti alla partecipazione a premi di sostenibilità ambientale o alla realizzazione di iniziative spontanee di gestione ambientale, rappresenta un modo efficace di migliorare la qualità dell'ambiente e la competitività delle destinazioni turistiche e di valorizzare il brand turistico territoriale e pertanto esso è assai diffuso.

Ai fini di un efficace governo delle destinazioni in ottica di sostenibilità, il primo passo dovrebbe essere tuttavia l'accoglimento di norme e di codici di condotta condivisi a livello internazionale e nazionale. Successivamente, a livello operativo, l'introduzione di schemi di accreditamento sulla base di standard verificati da terze parti potrebbe essere un percorso più incisivo per orientare le destinazioni e la sensibilità dei turisti verso la sostenibilità.

Rientrano in tale prospettiva i marchi ecologici del settore turistico. Essi sono stati censiti WTO (*World Tourism Organisation*) e qualificati in base ai *criteri di gestione* (formazione del personale, informazione alla clientela, monitoraggio dei consumi e delle emissioni), ai *criteri di prestazione* (installazione di riduttori di flusso per il risparmio idrico, utilizzo di lampade a basso consumo energetico, utilizzo di fonti energetiche rinnovabili, ecc.) e ai *criteri di limite* (non uso di disinfettanti, massimo flusso di acqua per le docce, ecc.). Le varie Certificazioni ambientali esistenti, inoltre, possono distinguersi in base all'ambito geografico-territoriale di riferimento nel quale sono riconosciute e in base all'oggetto della certificazione, che può essere una organizzazione (con o senza scopo di lucro) o un territorio. Segnaliamo, in *ambito internazionale ed europeo*: ISO 14001; EMAS (Eco Management and Audit

---

molte aziende hanno introdotto linee di vacanze più verdi per invogliare i propri clienti ad un tipo di turismo sostenibile; il management è stato educato attraverso un programma di turismo eco in Costa Rica.

<sup>28</sup> Il tema degli ecolabels è approfondito nello studio di Buckley (2001), ove si ricorda che i marchi ambientali nel turismo possono differire considerevolmente in base a vari aspetti: scala geografica, sotto-settore turistico coinvolto; problemi ambientali toccati; ristrettezza o equità nell'accesso; focus sul prodotto, sull'impresa o sul consumatore; dettagli tecnici e specifiche; format di certificazione realizzato da una rete, ovvero da soggetti indipendenti; livello di controllo e trasparenza.



Scheme)<sup>29</sup>; Ecolabel<sup>30</sup>; Blue Flag International (Bandiera Blu)<sup>31</sup>. In ambito nazionale: Cigno Verde; Legambiente; Quality (Marchio di Qualità Isnart); Bandiera Arancione; Agriturismi Biologici, dell'A.I.A.B.<sup>32</sup>; I Borghi più Belli d'Italia<sup>33</sup>, promosso dall'A.N.C.I. (Associazione Nazionale Comuni Italiani).

I benefici legati al possesso di tali marchi da parte di una destinazione – o degli attori in essa operanti – sono molteplici. Essi attengono non solo alla comunicazione esterna, che risulta rafforzata dall'accostamento del brand dell'organizzazione o della destinazione a quello della certificazione, ma anche ai percorsi virtuosi intrapresi nella gestione delle attività – sia imprenditoriali che nei servizi pubblici – necessari per l'ottenimento e il mantenimento di tali riconoscimenti. Tuttavia, è opportuno segnalare anche aspetti di debolezza, proprio sotto il profilo della comunicazione turistica, non sempre in grado di trasmettere al consumatore il valore del marchio<sup>34</sup>. Inoltre, sebbene l'adesione a codici di condotta proposti da vari soggetti istituzionali esterni alla destinazione, insieme all'ottenimento di riconoscimenti di qualità dell'offerta turistica, rappresentano validi percorsi per il recupero della sostenibilità, *tali iniziative non possono essere considerate sufficienti nell'ottica di un approccio strategico al governo delle destinazioni nel quale la sostenibilità rappresenta – più che un obiettivo di lungo termine – un valore imprescindibile da comprendere nella mission degli organi di governo.*

---

<sup>29</sup> [www.apat.gov.it/certificazioni](http://www.apat.gov.it/certificazioni)

<sup>30</sup> Il numero di Ecolabel, nel settore turistico, è aumentato nel corso degli anni, a seguito di un accresciuto interesse nel praticare un turismo più sostenibile. A marzo 2008, il catalogo Ecolabel includeva già 9 campeggi e 81 esercizi ricettivi italiani tra aziende agrituristiche, B&B, case vacanza, alberghi e rifugi. Cfr. Turismo sostenibile: prospettive per la realtà italiana [Network sviluppo sostenibile 2008]

<sup>31</sup> Nel 2009 le Marche, insieme a Toscana e Liguria, sono al primo posto in Italia per numero di Bandiere Blu assegnate, ben sedici: Gabicce Mare, Pesaro, Fano, Mondolfo, Senigallia, Sirolo, Numana, Porto Recanati, Porto Potenza Picena, Civitanova Marche, Porto Sant'Elpidio, Fermo, Porto San Giorgio, Cupra Marittima, Grottammare, San Benedetto del Tronto. Per l'elencazione puntuale dei criteri per l'attribuzione della bandiera blu vedi [www.feeitalia.org](http://www.feeitalia.org).

<sup>32</sup> [www.aiab.it](http://www.aiab.it).

<sup>33</sup> [www.borghitalia.it](http://www.borghitalia.it)

<sup>34</sup> I marchi risultano essere eccessivamente numerosi (con il rischio di confondere i consumatori) e non sempre noti, quindi poco capaci di influenzare il comportamento di acquisto e di scelta della destinazione, anche perché spesso ispirati a criteri complessi e non sempre trasparenti. La proliferazione di marchi rischia inoltre di neutralizzare i benefici potenziali ad essi associati, come è ad esempio accaduto nell'estate 2009 in Italia, ove la stampa ha messo in evidenza situazioni di degrado ambientale o di inquinamento in località che avevano ricevuto il riconoscimento della bandiera blu, sollevando dubbi nell'opinione pubblica in merito alle modalità, peraltro risultate corrette, di assegnazione del riconoscimento (Corriere della sera, 21 agosto, 2009, p. 25). Va inoltre rilevato che i marchi di qualità ecologica sono spesso concessi solo sulla base di criteri circoscritti e non misurabili; non sono adottati criteri di misurabilità definiti attraverso tecniche scientifiche, che consentano di analizzare, lo spettro complessivo degli impatti ambientali delle imprese turistiche nelle destinazioni. Inoltre ad oggi si riscontra la mancanza di metodi scientifici universalmente accettati, per valutare l'impatto ambientale di un'impresa turistica lungo il suo intero ciclo di vita. Questi problemi si accentuano notevolmente in quei paesi che sono ancora in via di sviluppo (come i paesi del Terzo Mondo). Da uno studio condotto sullo sviluppo delle certificazioni ambientali nei paesi in via di sviluppo, nel 2001 dalla San Diego State University, è emerso in proposito che le imprese locali, oltre ai problemi prima citati, hanno anche una certa difficoltà nell'ottenere le certificazioni ambientali a causa degli elevati costi collegati alla loro acquisizione e al loro mantenimento (che porterebbe anche ad un aumento dei prezzi delle imprese turistiche, con il conseguente rischio che il turista possa scegliere altre destinazioni). Inoltre risulta che in queste realtà vi è il rischio che lo sviluppo delle etichette ecologiche possa essere soltanto un espediente pubblicitario per le aziende turistiche di più grandi dimensioni (le multinazionali), per espandere la propria quota di mercato a prescindere dall'effettivo e reale impatto ambientale sulle risorse locali. Sasidharan V., Sirakaya E., Kerstetter D., 2001

Le destinazioni hanno la necessità di adottare approcci e strumenti manageriali tesi alla pianificazione, alla gestione e al controllo – attraverso un adeguato sistema di indicatori – dello sviluppo turistico in senso sostenibile, al fine di governare le destinazioni mantenendone la competitività nel lungo periodo. In tale contesto, particolare importanza assumono le politiche di *Destination Marketing e branding* attuate a livello di DMO ma anche dai singoli operatori, politiche finalizzate all’allestimento, alla promozione e alla distribuzione di esperienze turistiche attraverso *percorsi gestionali capaci di innovare l’offerta turistica e nel contempo conservare le risorse naturali e il benessere sociale delle comunità ospitanti*. Nelle aree costiere menzionate nel paragrafo precedente emerge, ad esempio, l’esigenza di accostare politiche di certificazione ambientale (le località esaminate hanno optato per l’acquisizione della bandiera blu) con percorsi di diversificazione dell’offerta turistica per decongestionare la fruizione del prodotto balneare e nel contempo arricchire le opzioni di scelta per il consumatore nel trascorrere la vacanza. Si sta inoltre operando con politiche di stagionalizzazione della domanda turistica, per attenuarne la pressione nella parte centrale dell’estate e prolungarne l’interesse anche in altri periodi.

## **5. Un approccio olistico ed integrato di Destination Marketing per la sostenibilità**

L’attuale contesto dei consumi nel turismo, caratterizzato da comportamenti mutevoli da parte dei clienti che richiedono proposte economiche uniche, autentiche e altamente personalizzate, impone agli organi di governo delle destinazioni una profonda riflessione sull’approccio al Destination Management e al Destination Marketing finora adottato, alla ricerca di criteri manageriali maggiormente capaci di far fronte a tale complessità<sup>35</sup>.

Il *Destination Management* può essere interpretato come “l’insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di *incoming* equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti”(Martini, 2002). L’organo di governo (DMO) è il soggetto

---

<sup>35</sup> L’orientamento alla sostenibilità, inoltre, impone alcune puntualizzazioni sui concetti di valore e di soddisfazione del cliente, concetti attorno ai quali va sviluppata la value proposition dell’impresa come della destinazione. L’offerta sostenibile può rappresentare in sé un elemento di maggior valore per l’esperienza turistica, soprattutto da parte di segmenti di mercato composti dai cosiddetti eco-turisti, cioè viaggiatori sensibili alle tematiche legate sostenibilità dello sviluppo turistico e di quello economico in generale. Per tali individui le proposte economiche costruite e distribuite secondo logiche di sostenibilità tendono ad accrescere sia la soddisfazione – poiché aderenti ai bisogni – che il valore, cioè i benefici simbolici legati all’esperienza turistica fruita secondo i criteri della sostenibilità. Tuttavia, la destinazione turistica che voglia essere nel contempo sostenibile e competitiva deve rivolgere la propria offerta anche ai segmenti di turisti meno attenti ai temi della sostenibilità e del turismo responsabile. Verso tali consumatori l’approccio sostenibile richiede non più la mera massimizzazione della soddisfazione e del valore legati all’esperienza turistica – che potrebbero entrare in contrasto con i principi della sostenibilità dell’offerta – ma anche una loro qualificazione, attraverso politiche di comunicazione e di allestimento delle proposte economiche tese ad educare il turista verso i nuovi modelli di consumo responsabile.

deputato al coordinamento del sistema territoriale verso il raggiungimento delle suddette finalità sistemiche (Golinelli, 2002) secondo una prospettiva di meta-management. L'emersione stessa dell'organo di governo – che può avvenire attraverso processi di aggregazione dal basso, ovvero attraverso iniziative del soggetto pubblico responsabile del governo politico del territorio – rappresenta la prima e inevitabile fase dell'attività di Destination Management (Pencarelli, Splendiani, 2008).

Tra le attività di Destination Management si colloca quella di Destination Marketing, che utilizza, per le stesse finalità, gli strumenti tipici del marketing delle imprese, in modo coordinato con il piano di sviluppo del territorio da un lato e con le politiche delle imprese e dei soggetti economici della destinazione dall'altro (Buhalis, 2000).

In tale prospettiva, l'analisi del contesto attuale fa emergere la necessità – per gli organi di governo delle destinazioni turistiche – di adottare un *approccio al Destination Marketing olistico e integrato* (Pencarelli, 2003a; Pencarelli, Splendiani, 2008, 2009), capace di combinare il paradigma classico – attraverso l'uso dei principi e degli strumenti del marketing tradizionale – sia con il marketing relazionale (Gummeson, 1999; Cfr. Fyall *et al.*, 2003) – finalizzato alla creazione di rapporti interattivi e duraturi con tutti gli stakeholders – sia con il marketing interno – finalizzato a costruire e mantenere una cultura orientata al servizio tra tutti i soggetti coinvolti nella produzione/erogazione dei prodotti turistici.

La complessità delle relazioni tra il turista e la destinazione (ovvero con i fornitori di beni e servizi turistici, con l'ambiente naturale, con i fornitori di servizi pubblici, ecc.) non può, a nostro giudizio, essere interpretata solo attraverso l'ottica transazionale tipica dell'approccio tradizionale al marketing, in cui gli scambi con il mercato avvengono in modalità unidirezionale. L'impostazione adatta risulta essere piuttosto quella centrata sulle relazioni, con scambi bidirezionali fra impresa, turista e altri soggetti, impostazione suggerita dal marketing relazionale (Gummeson, 1999). Ciò a causa del riconoscimento della centralità del processo di erogazione del servizio e dell'esperienza turistica che rende determinante l'efficace gestione della relazione con i clienti durante tutte le fasi del rapporto, sancendo la criticità del marketing *interattivo* (relazionale) accanto al marketing transazionale e la crucialità dei *part time marketers* (ossia chi è coinvolto nei momenti della verità con l'esterno e chi comunque influenza le azioni di marketing) accanto ai *full time marketers* (gli esperti di marketing che si occupano delle funzioni “tradizionali” nelle imprese e negli organi di governo delle destinazioni turistiche) (Pencarelli, 2003a). In altri termini, *obiettivo del Destination Marketing non è solo acquisire nuovi turisti per la destinazione ma, soprattutto – e sempre rispettando le esigenze di creazione di valore per gli stakeholder della destinazione*

*in un'ottica di sostenibilità – di gestire le relazioni di lungo termine con la clientela per ottenerne fedeltà tramite la piena soddisfazione delle aspettative.*

I temi della sostenibilità, inoltre, si legano efficacemente al focus sulle relazioni, in quanto capaci di rappresentare le “basi valoriali” su cui poggiare i rapporti *tra imprese, tra impresa e turista e tra turisti*. Tali relazioni non solo possono rafforzare i legami con la clientela acquisita, ma possono attrarre segmenti di domanda particolarmente sensibili alle tematiche della sostenibilità. Operare su tali fronti significa, quindi, non solo realizzare strutture fisiche “sostenibili”, ma anche orientare la gestione operativa al rispetto dell’ambiente e dell’equità sociale, ad esempio attraverso le pratiche della raccolta dei rifiuti e tese al risparmio energetico, l’adesione a progetti umanitari, ecc.

L’efficacia dei processi erogativi e delle interazioni con la clientela (turisti) dipende a sua volta dall’adeguatezza delle risorse (soprattutto umane) dedicate ad una cultura fortemente orientata al servizio ed a quello che può essere considerato un strumento che deriva dal paradigma del marketing relazionale, ovvero il *marketing interno*<sup>36</sup>. All’interno delle imprese il marketing interno si occupa di creare e mantenere una cultura orientata al servizio attraverso l’utilizzo degli strumenti del management delle risorse umane (Grönroos, 2002). Il presupposto è che il primo mercato delle organizzazioni è rappresentato dal personale, verso il quale porre azioni di marketing interno (comunicazione, formazione, ecc.) finalizzate a rendere efficaci le politiche di marketing esterno. Qualsiasi proposta rivolta all’esterno può risultare del tutto inefficace se non condivisa dal “mercato interno” dei dipendenti. Nel caso delle destinazioni turistiche orientate alla sostenibilità, tale assunto di base si traduce nella necessità di coinvolgere gli *stakeholders* territoriali nel “percorso di recupero” della sostenibilità, in modo particolare i residenti e i soggetti che “apparentemente” non sono coinvolti del fenomeno turistico. In altri termini, *una destinazione sostenibile è innanzitutto un luogo/territorio sostenibile, nel quale il rispetto degli equilibri ecologici, sociali ed economici si realizza – indipendentemente dal fenomeno turistico – nelle ordinarie attività economiche e sociali della comunità locale.*

Il marketing interno può rappresentare una leva decisiva nella creazione e nel mantenimento della cultura orientata alla sostenibilità, soprattutto attraverso politiche di

---

<sup>36</sup> Secondo Gummesson (1998) il marketing interno consente di superare quella che lo stesso Autore aveva definito la seconda miopia del marketing, considerando come prima quella evidenziata da Levitt (1960), dovuta cioè alla scarsa attenzione delle imprese alla clientela e risolvibile attraverso l’impiego del marketing management. La “nuova miopia” sarebbe invece quella riferita alla scarsa attenzione dell’impresa ai “clienti interni”, ovvero le risorse umane coinvolte nei processi di erogazione del servizio che, nel caso delle destinazioni turistiche, coincidono con vari tipologie di stakeholders finanche a comprendere la popolazione residente.

comunicazione interna messe in campo sia dal soggetto pubblico che della DMO. In tal senso, l'esistenza di rapporti collaborativi e fondati sulla fiducia (marketing relazionale) rappresenta un requisito essenziale, senza il quale ogni politica di *Destination Management* è destinata a fallire, tanto più quelle finalizzate al cambiamento culturale e all'apprendimento collettivo.

L'approccio integrato al marketing ispirato ai principi della sostenibilità necessita di essere tradotto in politiche operative efficaci, capaci di valorizzare il nuovo orientamento in chiave competitiva, non solo cogliendo le nuove opportunità del mercato legate alla sostenibilità, ma anche rivisitando il tradizionale sistema di offerta attraverso le leve del *marketing mix*.

Le classiche "4p" del marketing mix non vanno considerate escluse da questo ragionamento, ma re-interpretare all'interno di un approccio integrato. Si ritiene dunque che non ci sia contrapposizione alcuna tra i tre paradigmi del marketing (tradizionale, relazionale e interno) ma piuttosto complementarietà, che suggerisce agli organi di governo delle destinazioni turistiche l'adozione di una prospettiva olistica, per conseguire un forte orientamento al cliente radicato sui valori della sostenibilità dell'offerta turistica.

Focalizzando l'attenzione sulle politiche operative di Destination Marketing orientate alla sostenibilità, è utile chiarire che molteplici sono i soggetti responsabili dell'implementazione di strategie di marketing come anche gli "oggetti" su cui indirizzare tali iniziative. Tra gli attori vi sono, oltre alla DMO, i soggetti pubblici (enti locali di vario livello), le imprese locali (in forma singola o di *network*) e le imprese esterne alla destinazione (in forma singola o associata), la cui attività ha un impatto diretto sulla destinazione (si fa riferimento ai tour operator, ai vettori, ecc.). Le politiche di marketing mix orientate alla sostenibilità possono essere indirizzate verso il territorio e le risorse turistiche in esso esistenti (quindi mirate alla salvaguardia dell'habitat ecologico e del benessere sociale), oppure avere ad oggetto i *network* di operatori turistici "sostenibili" (ad esempio favorendone l'aggregazione), così come verso le singole imprese. Infine, anche i prodotti turistici possono essere assemblati ed erogati nel rispetto dei principi di sostenibilità<sup>37</sup>.

Un approccio integrato ed olistico al Destination Marketing rappresenta dunque l'impostazione appropriata, da un lato per accrescere la competitività della destinazione – anche attraverso l'aumento dei flussi di visitatori – e, dall'altro, per orientare lo sviluppo verso percorsi di recupero della sostenibilità. Tali obiettivi risultano, nell'ambito di questo studio e relativamente ai casi osservati, tutt'altro che in contrapposizione.

---

<sup>37</sup> Per un approfondimento dei concetti di destinazione e prodotto turistico, si veda Pencarelli e Splendiani, 2009.

L'approccio relazionale al Destination Marketing, inoltre, può essere letto secondo ciò che Gummesson (1999) definisce *marketing relazionale totale*, ovvero "immerso" nella gestione totale del *network* delle relazioni tra tutti gli *stakeholders*, relazioni a lungo termine e a somma positiva nelle quali il valore è creato in maniera congiunta. Nelle destinazioni turistiche tale approccio risulta assai proficuo, essendo il fenomeno turistico stesso definibile come l'insieme delle relazioni che hanno luogo nell'ambito della fruizione della vacanza da parte del turista. Non solo la relazione cliente-fornitore di servizi e prodotti turistici, ma anche le relazioni *tra turisti* e *tra produttori*, tra imprese turistiche ed imprese di altri settori, tra imprese turistiche e soggetti pubblici, tra imprese turistiche e soggetti non profit e infine tra imprese turistiche e popolazione residente (Pencarelli, 2003b). L'ottenimento di relazioni durature e basate sulla fiducia richiede tuttavia l'esistenza di valori condivisi, che risultano essere in primo luogo quelli dell'orientamento al servizio e al cliente, ma anche quelli della sostenibilità: in tal senso può essere interpretato l'utilizzo degli strumenti del marketing interno.

Infine si pone la necessità di valorizzazione tali approcci in chiave competitiva, attraverso la creazione, la promozione e la distribuzione di proposte economiche che vadano oltre l'offerta di beni e servizi, per accrescere, in ottica esperienziale, la soddisfazione e il valore di diversi segmenti di turisti, più o meno sensibili ai temi della sostenibilità, ma accumulati dalla ricerca di esperienze turistiche autentiche, educative e potenzialmente funzionali ad una loro "trasformazione" in senso fisico, emotivo e spirituale (Pencarelli e Forlani, 2002).

## **6. Alcune buone pratiche per il recupero della sostenibilità in area Adriatica**

Obiettivo del paragrafo è riportare alcune esperienze messe in campo nelle aree costiere marchigiane e romagnole, nella provincia di Rimini e nelle Marche. Si tratta di iniziative originali, diverse tra loro per natura dei soggetti proponenti e per modalità di realizzazione, attivate sotto la spinta di progetti europei. Si tratta di interventi talvolta sporadici ed esclusi dalla programmazione locale, talaltra, invece, che rientrano in un impegno preciso, strategico e di lungo periodo da parte degli organi di governo delle destinazioni. Essi rappresentano stimoli importanti per innescare un processo di transizione verso la destinazione *sostenibile* di cui si è parlato nel corso del lavoro. I casi qui esposti sono: 1. "Bagnino ecosostenibile"; 2. "Spiaggialiberatutti"; 3. Sensoriabilis; 4. Acquisti sostenibili.

### **1. “Bagnino ecosostenibile” (soggetto proponente: Provincia di Rimini)**

L'elevato numero di stabilimenti balneari nel riminese (circa 600) comporta crescenti necessità idriche ed energetiche, nonché esigenze di smaltimento di rilevanti quantità di rifiuti (in gran parte riciclabili). Sulla base di questa consapevolezza e ai fini della promozione di Agenda 21 locale, la Provincia di Rimini ha assunto come prioritario il tema del turismo sostenibile, il risparmio delle risorse e l'utilizzo di tecnologie sostenibili, studiando insieme ai bagnini un progetto sulla gestione eco-compatibile di uno stabilimento balneare, quello che poi è stato chiamato il “Bagnino Ecosostenibile”. Dal 2004 la Provincia di Rimini promuove un bando per l'erogazione di contributi agli stabilimenti balneari che scelgono un sistema di gestione eco-compatibile. Oggi i “bagnini ecosostenibili” presenti sul territorio sono 20 (di cui: 16 a Riccione, 3 a Cattolica ed 1 nel Comune di Rimini) e, grazie a ulteriori bandi messi a punto per realizzare le singole azioni pilota, sono altri 6 gli stabilimenti balneari che attuano il risparmio idrico con impianti di riciclo delle acque. Il tutto si è reso possibile grazie a forme di cooperazione e partenariato tra l'Assessorato all'Ambiente della Provincia di Rimini, Legacoop, le Cooperative Bagnini della Provincia di Rimini e con il supporto dei cinque Comuni costieri. Le azioni realizzate nel progetto del 2008 riguardano:

- fornitura gratuita a tutti gli stabilimenti di un “Kit per il risparmio idrico” (riduttori di flusso) e “Kit per il risparmio energetico” (lampadine a basso consumo);
- fornitura gratuita a tutti gli stabilimenti di un “Pannello per l'educazione al risparmio idrico”;
- fornitura gratuita a tutti gli stabilimenti, con la collaborazione di Hera, di un “Kit per la raccolta differenziata dei rifiuti” con cestini porta rifiuti (per percorsi/passarelle) e “Isola Ecologica”. A differenza di uno stabilimento balneare ordinario, il “Bagnino eco-sostenibile” prevede, fra l'altro:
- celle fotovoltaiche per soddisfare l'intero fabbisogno energetico della struttura con energia elettrica “pulita” (anziché elettricità prodotta in centrali convenzionali a elevato impatto ambientale);
- pannelli solari termici per il riscaldamento dell'acqua delle docce;
- rubinetti a tempo, diffusori e riduttori di flusso per il contenimento degli sprechi idrici;
- vasche di decantazione per il recupero delle acque grigie e il loro riutilizzo negli impianti irrigui e negli scarichi dei WC;
- contenitori separati per la raccolta differenziata per il recupero di pile, carta, materiale plastico e vetro;
- “Info-Point” per la sensibilizzazione degli utenti sui temi della sostenibilità e per la diffusione di alcuni dati sull'ambiente (qualità delle acque di balneazione, livelli di radiazione UV, previsioni meteo).

Il fine del progetto è stato sperimentare la gestione eco-compatibile di uno stabilimento balneare secondo i principi dello sviluppo sostenibile e valutarne la convenienza economica. I dati emersi dalla sperimentazione hanno dimostrato il positivo riscontro dal punto di vista ambientale e la convenienza economica di una “gestione ecosostenibile”, tanto che diversi operatori, sia locali che presenti sul territorio nazionale, si sono mostrati molto interessati all'iniziativa.

Fonte: [www.turismosostenibile.provincia.rimini.it](http://www.turismosostenibile.provincia.rimini.it)

## **2. Spiaggia “Liberatutti” (soggetto proponente: Provincia di Rimini)**

Gli Assessorati all’Ambiente, al Turismo ed ai Servizi Sociali della Provincia di Rimini hanno dato seguito al progetto del “Bagnino Ecosostenibile” proponendo agli stabilimenti che avessero già avviato le azioni per la “sostenibilità ambientale” di impegnarsi per una “sostenibilità sociale”, al fine di garantire l’accessibilità e l’integrazione anche alle persone portatrici di Handicap e diversamente abili. E’ stato sviluppato così il progetto pilota “Spiaggialiberatutti”, ideato nell’ambito delle politiche di accessibilità delle strutture balneari. Il progetto coniuga la sostenibilità ambientale e la sostenibilità sociale, privilegiando l’uso di materiali eco-compatibili, fonti energetiche alternative e la creazione di un ambiente che sostiene la condivisione di strutture e spazi, senza “ghettizzare” persone ed esigenze.

I “Bagnini accessibili” hanno aderito al “Manifesto per l’accessibilità di stabilimenti balneari e spiagge”, recentemente realizzato dal “Laboratorio Nazionale Turismo Accessibile” e approvato dalla FISH (Federazione Italiana per il Superamento dell’Handicap), con la quale tra l’altro - come indica in conclusione lo stesso documento - sono state gettate le basi per un Censimento Nazionale degli Stabilimenti Balneari Accessibili.

La Provincia di Rimini con questo progetto si è proposta di fare un’analisi delle funzioni che si devono poter svolgere negli stabilimenti balneari e nelle spiagge e dei requisiti minimi indispensabili che questi devono poter garantire alle persone con disabilità per potersi dire accessibili a clienti con disabilità motorie, sensoriali e cognitive. Attraverso il progetto pilota “Spiaggialiberatutti” sono stati definiti i requisiti minimi richiesti legati alla realizzazione di tutti gli interventi ed opere necessarie all’abbattimento delle barriere architettoniche negli stabilimenti balneari nell’ottica dell’accessibilità e dell’eco-sostenibilità, dando opportune garanzie e supporti ai diversamente abili per le attività di balneazione. Il progetto ha visto la collaborazione tra pubblico e privato: esso è stato realizzato con il supporto delle Associazioni di Categoria, dei vari portatori di interesse e operatori di settore impegnati nel turismo sostenibile ed, in particolare, in quello accessibile, per favorire il contenimento degli impatti ambientali e l’abbattimento delle barriere architettoniche.

*Fonte: [www.turismosostenibile.provincia.rimini.it](http://www.turismosostenibile.provincia.rimini.it)*

## **3. Sensoriabilis (soggetto proponente: Confindustria Ancona-Turismo)**

Il progetto Sensoriabilis, dedicato ai non vedenti, agli ipovedenti, ai non udenti ed ai disabili in genere, viene promosso annualmente dalla Confindustria Ancona - Turismo, in collaborazione con Regione Marche, Unione Italiana Ciechi ed Ipovedenti, Università Politecnica delle Marche, Lega del filo d’oro, Progetto FIABA, Comune di Senigallia, Istituto Panzini di Senigallia, Provincia di Ancona, Camera di commercio di Ancona.

I principali obiettivi del progetto sono:

- sensibilizzare le strutture turistiche della Regione Marche sul tema dell’accessibilità dei servizi turistici, da interpretare come integrazione e miglioramento dell’offerta turistica del territorio;
- costruire e mantenere il valore della cultura dell’accoglienza, tesa anche a rafforzare il brand “Marche”;
- formare e sensibilizzare gli operatori coinvolti nel progetto al fine di garantire un servizio adeguato alle esigenze degli utenti;
- creare contesti di socializzazione ed integrazione che portino al superamento degli stereotipi sulla disabilità;
- valorizzare la multisensorialità dei soggetti coinvolti attraverso la creazione di percorsi eno-gastronomici;
- valorizzare e studiare best practice nazionali e internazionali di turismo accessibile;
- favorire la formazione sul campo di giovani allievi al fine di fornire risorse competenti e preparate per le strutture ricettive del territorio.

I destinatari principali del progetto sono pertanto le persone portatrici di disabilità di diverso tipo, gli operatori del settore (dalle imprese locali ai tour operator), le Pubbliche Amministrazioni.

All’interno del progetto Sensoriabilis 2008, particolare attenzione merita il progetto “Natural Village”, concepito pensando ai problemi dell’ambiente e all’abbattimento delle barriere architettoniche. Il progetto ha recuperato un’area paludosa di mq 60.000 abbandonata e a rischio idrico, attraverso la realizzazione di un villaggio turistico a 4 stelle composto da 275 bungalow, reception, bar, bazar, bottega dei sapori, teatro, ristorante, spiaggia privata tutto in bioarchitettura in legno. Sono stati realizzati 12 bungalow completamente attrezzati per i disabili che possono usufruire di tutti i servizi, oltre ad avere garantita la mobilità interna al villaggio fino all’accesso al mare facilitato da passerelle e carrozzine speciali per l’accesso in acqua.

*Fonte: Micozzi, 2009*



#### **4. Acquisti sostenibili (soggetto proponente: Provincia di Rimini)**

Il progetto nasce nel 2006 ad opera del Gruppo di Lavoro “Economia sostenibile” del Forum di Agenda 21 Locale della Provincia di Rimini, seguendo l’Azione n. 36 (“Stimolare le imprese all’acquisto di prodotti sostenibili”) del Piano Operativo di Agenda 21 Locale.

Gli obiettivi del progetto, sviluppato in collaborazione con le associazioni degli albergatori dei Comuni costieri e volto a favorire politiche di approvvigionamento da parte delle aziende turistiche nel rispetto dei valori ecologici, ha i seguenti obiettivi:

- individuazione delle esigenze della domanda potenziale di prodotti ecologici rispetto alla disponibilità sul mercato;
- individuazione degli strumenti più idonei per favorire l’incontro tra venditori e acquirenti nel settore degli acquisti verdi;
- razionalizzazione e contenimento dei prezzi delle forniture dei prodotti ecologici mediante l’aggregazione della domanda nel settore turistico.

A tal fine si sono poste in essere le seguenti azioni:

- pubblicazione della prima guida italiana “Acquisti Verdi negli Alberghi”, realizzata anche in cd rom e accessibile tramite internet;
- organizzazione di workshop di aggiornamento su tematiche energetiche, alimenti biologici, prodotti detergenti, ecc., per gli operatori del settore;
- disseminazione delle buone pratiche nell’associazione Agenda 21 Italiane e nel “Network delle Città per il Turismo Sostenibile”;
- presentazione della esperienza provinciale ed iniziative internazionali europee e nazionali sul tema del Turismo Sostenibile;
- nel 2007 si è infine raggiunto un ulteriore traguardo di sostenibilità, mettendo a punto il progetto “Creazione di gruppi di acquisto solidale (G.A.S.) di prodotti ecologici da parte delle strutture ricettive della Provincia di Rimini”.

Fonte: [www.turismosostenibile.provincia.rimini.it](http://www.turismosostenibile.provincia.rimini.it) - [www.acquistiverditurismo.it](http://www.acquistiverditurismo.it)

I progetti illustrati suggeriscono che la sostenibilità nelle destinazioni mature può essere un obiettivo con importanti conseguenze sulla riqualificazione del sistema ambientale e sull’innovazione del modello di produzione delle esperienze turistiche, consentendo di conseguire risultati positivi sia sotto il profilo ambientale che socio-economico, rendendo le destinazioni più accessibili, le imprese più eco-efficienti e più attente ai bisogni di segmenti vasti di domanda (es. turisti diversamente abili, anziani, ecc) e i turisti più sensibili alle tematiche della sostenibilità. Risulta inoltre che le destinazioni mature più attente all’evoluzione della domanda ed alle nuove esigenze di governo dei territori sotto il profilo ambientale e climatico stanno avviando un rapido processo di riorientamento strategico verso forme di produzione turistica capaci di coniugare al minore impatto ambientale l’offerta di soluzioni appropriate per nuovi e vecchi turisti, dimostrando che crescere in modo sostenibile è una sfida possibile, se frutto di intelligenza collettiva.

Emerge, in definitiva, quanto suggerito in apertura del lavoro e cioè che la sostenibilità – declinabile lungo la triplice dimensione ambientale, sociale ed economica – può trovare applicazione anche in destinazioni “di massa” che innescano percorsi di recupero della sostenibilità al fine di difendere e rafforzare la posizione competitiva attuale in una prospettiva di lungo termine.

## **7. Considerazioni conclusive: le sfide per il Destination Marketing sostenibile nella prospettiva della *learning organization***

La sfida delle destinazioni e dei produttori turistici è quella di perseguire congiuntamente traguardi di competitività e di sostenibilità, entrambi indissolubilmente legati da una prospettiva di lungo termine. Prospettiva che si rivolge dal lato dell'offerta sia alle destinazioni in fase di lancio e primo sviluppo, sia a quelle più mature, cui nel paper si è dedicata specifica attenzione.

Anche alla luce dell'analisi empirica emerge che la sfida del turismo sostenibile implica riuscire a preservare la qualità del contesto territoriale ed ambientale, che rappresenta la risorsa chiave nell'allestimento delle offerte turistiche ai fini della competitività internazionale, ove la concorrenza si giocherà anche sulla capacità duratura delle destinazioni e delle imprese di assicurare forme di vacanza in grado di soddisfare le attese dei turisti e di creare valore per gli attori territoriali. In altri termini, affinché le destinazioni turistiche riescano ad intercettare la crescente domanda di trascorrere il tempo libero dei consumatori viaggiando per fruire di esperienze autentiche e gratificanti, è necessario salvaguardare il territorio e l'ambiente, che identificano la piattaforma esperienziale senza la quale non sarebbe possibile allestire offerte competitive. Le scelte di *Destination Marketing* non possono pertanto ignorare questa prospettiva, che è primariamente strategica e culturale, oltre che operativa.

Nell'ottica del mantenimento della competitività, in questo lavoro si è assunto un concetto di sostenibilità non solo ambientale e sociale, ma anche economico, teso alla conservazione e finanche alla crescita dei flussi turistici preesistenti, cosa possibile come dimostrano le esperienze riportate nel paragrafo quinto. Seppure alcune destinazioni turistiche, anche italiane, abbiano avviato azioni di de-marketing e tale strategia resti comunque una opzione valida in alcune circostanze, l'approccio che si è favorito in questo lavoro è stato piuttosto nel senso del recupero della sostenibilità assecondando anche l'esigenza dello sviluppo in termini di flussi turistici, nella costante ricerca di un equilibrio tra competitività e sostenibilità. Appare condivisibile, infatti, quanto sostenuto da Miller e Twining-Ward (2005): "*Too often in the past, sustainable tourism has been interpreted as an alternative to mass tourism, or as a niche activity closely related to ecotourism*".

Sulla base di quanto illustrato risulta che le politiche di Destination Marketing hanno un impatto importante, ma non sufficiente per orientare significativamente le destinazioni verso obiettivi di sostenibilità e per guidare il comportamento dei turisti, immersi in processi di sovra consumo e di spreco, in scelte di consumo più responsabili e consapevoli verso

l'ambiente turistico ove sono ospitati. Si rendono necessari, a nostro giudizio, approcci più incisivi da parte dei vari attori delle destinazioni, sotto la guida del Destination Manager e nell'ambito di una filosofia condivisa sancita da codici di condotta cui la destinazione decide di ispirarsi. Inoltre, il raggiungimento di uno sviluppo turistico sostenibile necessita di azioni e strumenti che vadano oltre i singoli campi di azione e che siano quindi in grado di agire in maniera trasversale. Questo perché le tematiche ambientali e sociali sono per loro stessa natura trasversali.

Si è detto che oltre ad un approccio olistico ed integrato al *Destination Marketing* risulta necessario, per avviare la transizione verso un modello di “destinazione sostenibile”, un profondo cambiamento culturale. Tale cambiamento è possibile, oltre che per mezzo di politiche di marketing interno e di marketing relazionale rivolte a tutti gli *stakeholders*, attraverso un percorso di *apprendimento collettivo*, finalizzato a creare una visione condivisa da tutti gli attori, che consideri centrali i temi della sostenibilità fin tanto da includerli all'interno dei processi decisionali della destinazione.

Utile, in tal senso, appare il contributo di Schianetz *et.al.* (2007), teso ad applicare il modello della *learning organization* alle destinazioni turistiche (*Learning Tourist Destination, LTD*). Secondo gli Autori “*in order to advance sustainability in the tourism industry, approaches are needed that promote stakeholder collaboration and learning on an organisational as well as destination or regional level. Learning on a destination or regional level is necessary to ensure that sustainable development issues, beyond the scope and responsibility of private organisations and/or local authorities, are incorporated*”, inoltre “*the goal has changed from achieving sustainable tourism destinations to creating tourism organisations within a destination which are adaptive to change and capable of learning how to improve sustainability continuously*”<sup>38</sup>.

Gli Autori sottolineano che le strategie per l'implementazione e il mantenimento di un sistema di *Learning Tourist Destination (LTD)* dipendono dal ciclo di vita della destinazione.

---

<sup>38</sup> Il modello proposto del loro contributo si basa su otto elementi, dinamici e tra loro interconnessi: 1. *Shared vision and goals*; 2. *Information system*; 3. *Continuous learning and co-operative research*; 4. *Co-operation (informal collaboration)*; 5. *Co-ordination (formal collaboration)*; 6. *Cultural exchange*; 7. *Participative planning and decision making*; 8. *Adaptive management*. Quest'ultimo punto, in particolare, rappresenta l'elemento centrale del modello, nel quale le strategie debbono essere continuamente testate e adattate, anche attraverso la creazione di progetti pilota su piccola scala. Nuove informazioni arrivano continuamente e il sistema cambia rapidamente, ciò richiede processi di adattamento rapidi e tempestivi. Un approccio adattivo al management facilita tali processi. Sulla stessa scia Miller e Twining-Ward (2005), secondo i quali la necessità dell'approccio adattivo al management è orientato ai principi della sostenibilità “*is based on the fact that knowledge of ecosystems is incomplete and the future is unpredictable, so management of any aspects of the complex system needs to involve a comprehensive, systemic approach, which includes experimentation, adaptation, monitoring and social learning*”. Gli Autori sottolineano inoltre la necessità di un sistema di monitoraggio per sviluppare l'apprendimento comunitario: “*central to adaptive management is the design of monitoring systems that can provide reliable information about management experiments and to construct management institutions and processes that are able to learn from their mistakes*”.

Le destinazioni emergenti o in fase di primo espansione spesso mancano di una visione condivisa e di chiare strategie di sviluppo. Al contrario, quelle mature posseggono già strutture organizzative e relazionali consolidate sulle quali far leva per avviare il sistema di apprendimento. Sia nelle destinazioni costiere marchigiane che in quelle romagnole, in quanto aree turistiche mature, esistono già le “infrastrutture relazionali” adatte a mantenere in contatto tutti i soggetti coinvolti nello sviluppo della destinazione. Seppur l’organizzazione del turismo nelle due Regioni abbia importanti tratti di distinzione, entrambi gli ordinamenti regionali prevedono l’istituzione di forme di aggregazione tra soggetti pubblici e privati, oltre che l’istituzione di DMOs responsabili della pianificazione turistica dei singoli territori (Sistemi Turistici Locali nelle Marche) o della promozione e commercializzazione di prodotti afferenti a determinati “comparti turistici” (Unioni di Prodotto dell’Emilia Romagna).

Da un lato l’attivazione di un sistema di LTD in tali contesti preesistenti e, dall’altro, l’implementazione di un approccio olistico al *Destination Marketing*, potrebbero rappresentare, a nostro giudizio, le due linee guida per lo sviluppo di una strategia finalizzata al recupero e al mantenimento della sostenibilità. Una strategia di lungo periodo e che coinvolga tutti gli *stakeholders*, sia nella fase di formulazione che di attuazione che di controllo. Esperienze come quelle riportate nel presente lavoro rappresentano iniziative importanti, tanto più in contesti nei quali dovesse mancare una chiara strategia ispirata ai principi della sostenibilità, ma non sufficienti.

Un ulteriore approccio può essere quello che mira ad accrescere la cultura imprenditoriale degli operatori turistici (interni ed esterni alla destinazione) anche attraverso una maggiore consapevolezza riguardo alla responsabilità sociale ed ambientale dell’impresa<sup>39</sup>. In effetti, l’attenzione ai temi della sostenibilità può essere ricompresa nella cultura imprenditoriale, di cui spesso si lamenta lo scarso spessore da parte dei piccoli imprenditori in un contesto economico caratterizzato dalla centralità della piccola e micro impresa, tipico anche nel turismo. Per accrescere tale consapevolezza è possibile intervenire sulla formazione individuale e collettiva, oltre che sulla costruzione di rapporti ancora più stretti e collaborativi tra gli imprenditori. Tutto ciò in una prospettiva di *learning by cooperation*, all’interno della quale la cooperazione potrebbe essere un efficace strumento di rafforzamento della consapevolezza, mettendo in relazione imprese, anche e preferibilmente di settori diversi e complementari (quindi non direttamente in concorrenza), di dimensioni, problemi di gestione e finalità comuni, favorendo azioni di *benchmarking* competitivo. Il *learning by cooperation* è

---

<sup>39</sup> Cfr. Cafferata, 2009; Rusconi, 2007.

un processo di apprendimento noto agli studiosi di distretti industriali e di network e che spesso approda anche in *community of practice*, ove l'apprendimento emerge dalle relazioni sociali, come un *social construct* (Pencarelli, Savelli, Splendiani, 2008). Nel tessuto di relazioni sociali connesse al tema della sostenibilità un ruolo cruciale sarà svolto dai turisti, chiamati a nuove forme di consumo e nel contempo a sollecitare nuove forme di produzione ed offerta turistica, adeguate a consumatori critici alla ricerca di esperienze autenticamente sostenibili.

Del resto, la responsabilità del governo di una destinazione, soprattutto in ottica di sostenibilità, appartiene a più soggetti, afferenti sia alla sfera pubblica che a quella imprenditoriale, oltre che ai turisti stessi ed ai cittadini residenti. Se il soggetto pubblico – in base alle competenze specifiche – ha il compito di legiferare su materie-chiave come ambiente, lavoro, commercio, ecc., quello imprenditoriale, a sua volta, ha la responsabilità non solo di attenersi alle regole prescritte, ma anche a quelle non scritte e afferenti al tema della responsabilità sociale d'impresa.

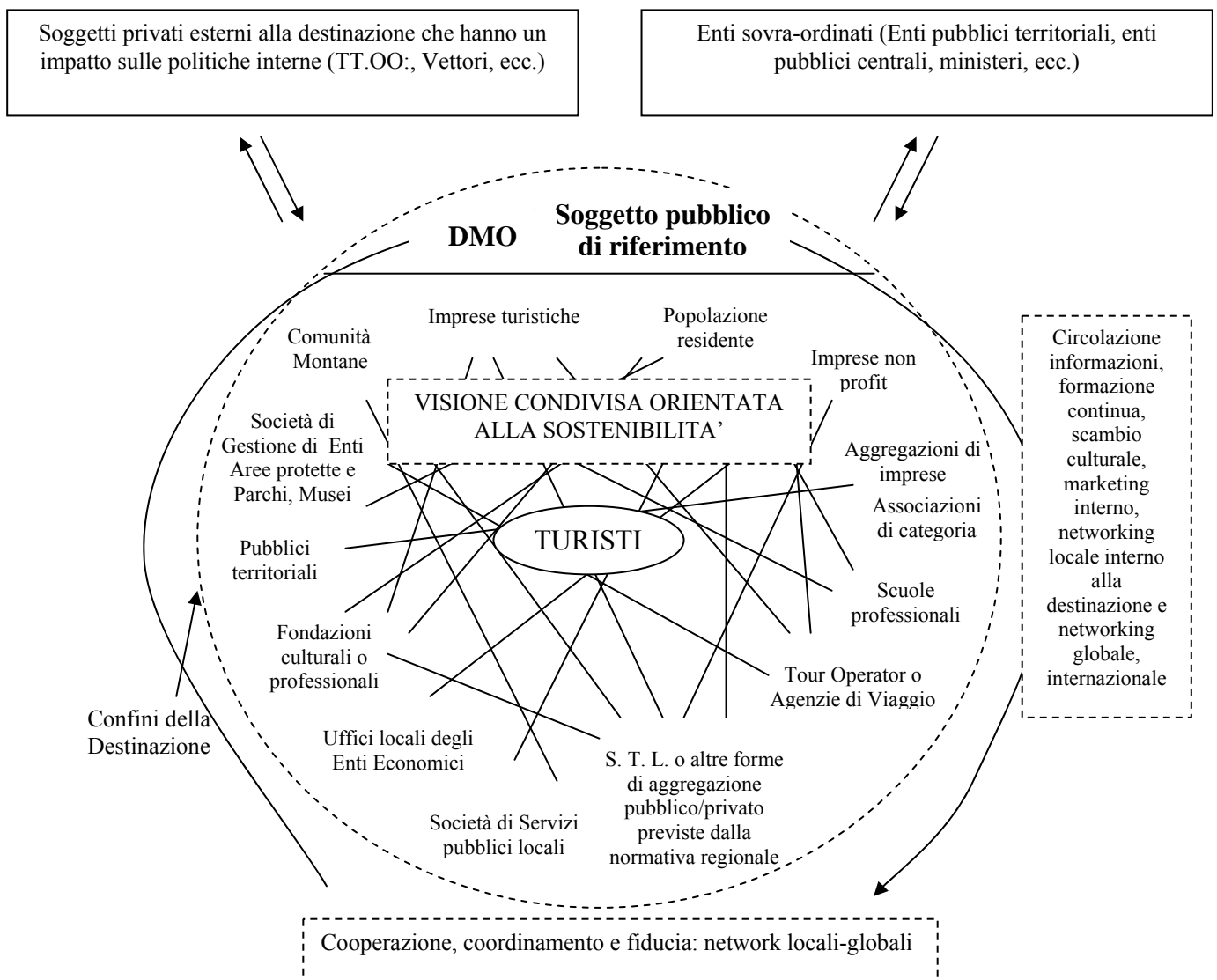
Va infine ricordata l'esigenza, da parte delle destinazioni sostenibili, di sviluppare azioni di sensibilizzazione verso i consumatori, stimolandoli verso percorsi di fruizione responsabile della vacanza, agendo soprattutto sulle leve della comunicazione e dell'informazione.

La transizione verso la destinazione sostenibile necessita dunque di un cambiamento culturale per la costruzione di una visione condivisa di turismo sostenibile dal lato della domanda e dell'offerta, stimolato da politiche attuate da soggetti pubblici anche sovra-ordinati ovvero di tipo endogeno, guidato dall'organo di governo secondo una logica di *learning destination* capace di includere tutti gli stakeholders.

La figura delinea il quadro degli stakeholders coinvolti nello sviluppo della destinazione e da coinvolgere nel processo di *learning destination*. Al centro i turisti, artefici principali di tutte le relazioni più importanti perché destinate ad influenzare la loro qualità percepita come anche la loro soddisfazione, ma anche perché le scelte di consumo responsabile operate da parte dei turisti a livello micro rappresentano potenziali spinte al cambiamento culturale di tipo endogeno.

Le relazioni all'interno delle destinazioni tra i soggetti territoriali sono innumerevoli: esse vanno fondate e indirizzate verso una visione condivisa ispirata ai valori della sostenibilità, della cooperazione e della fiducia.

Figura 1 – Processo di apprendimento degli stakeholders della destinazione



Fonte: nostra elaborazione

Il ruolo della DMO e del soggetto pubblico di riferimento è quello garantire la circolazione delle informazioni, la formazione, il marketing interno, lo scambio culturale, la creazione di un network per l'apprendimento collettivo.

Infine, la destinazione rappresenta un sistema aperto, che si relaziona da un lato con i soggetti pubblici sovra-ordinati (Stato, Regioni, ecc), dai quali spesso dipende il suo sviluppo (si pensi ai finanziamenti pubblici) come anche la sua capacità di svilupparsi in senso sostenibile attraverso le politiche per la sostenibilità, l'emanazione dei codici di condotta ecc. e, dall'altro, con gli operatori privati che dall'esterno operano e incidono sul raggiungimento di condizioni di sostenibilità (tour operators, vettori, ecc.).

In conclusione, il recupero della sostenibilità da parte delle destinazioni mature rappresenta un obiettivo strategico di lungo periodo non più eludibile. L'attuale contesto

sociale (istituzioni, imprese e cittadini) sembra aver iniziato un percorso verso una maggiore consapevolezza sui temi della sostenibilità. Tuttavia, nonostante l'affermarsi di buone pratiche come quelle illustrate nel presente lavoro, dal punto di vista del *Destination Marketing Management* tale nuova prospettiva necessita ancora di essere integrata nei processi decisionali, nelle scelte strategiche e nelle politiche di marketing promosse a tutti i livelli dai soggetti che operano nella destinazione e verso tutti gli *stakeholders* territoriali. Nei prossimi anni, la sfida delle destinazioni turistiche si giocherà sul mantenimento di due obiettivi strategici: competitività e sostenibilità. Le destinazioni non potranno essere competitive se non saranno sostenibili a livello ambientale, sociale ed economico; l'intera industria del turismo e segnatamente il comparto dei trasporti, oggi fortemente inquinante sul fronte delle risorse ambientali (aria, energia, acqua, ecc.) (Chenoweth, 2009), è chiamata ad innovare le sue strategie: la conservazione degli equilibri dell'ecosistema è l'innovazione strategica prioritaria e non rinviabile delle destinazioni e delle imprese turistiche. La sostenibilità rappresenta per questo una frontiera di ricerca ancora ampiamente da esplorare verso cui questo scritto ha cercato di fornire un contributo concettuale con qualche evidenza empirica, i cui limiti sono legati soprattutto alla scarsa estensione temporale e spaziale dell'indagine, oltre che l'assunzione delle preferenze dei consumatori verso il tema della sostenibilità come "black box", sebbene si sia consapevoli che il cammino per l'affermazione di turisti responsabili sia ancora lungo.

### Bibliografia

- Bartolazzi F., Forlani F., Fortezza F., 2008, Caratteri e potenzialità degli eventi come esperienze mediterranee: il caso Palio de lo Daino,  *Mercati e Competitività*”, n. 4.
- Bauman Z., 2008, *Consumo, dunque sono*, Laterza, Milano
- Bendell J., Font X., 2004, Which tourism rules? Green Standards and GATS, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 139–156
- Blanco E., Maquiera J.R., Lozano J., 2008, Economic incentives for tourism firms to undertake voluntary environmental management, *Tourism management*, n. 30
- Bramwell B., Sharman A., 1999, Collaboration in local tourism policymaking, *Annals of Tourism Research*, n. 26
- Brunetti F., Testa F., Ugolini M., 2005, Il cliente nell'agenzia viaggi, *Sinergie*, n. 66, 2005.
- Buhalis D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, n. 21
- Buckley R., 2001, Tourism Ecolabels, *Annals of Tourism Research*, vol. 29.
- Cafferata R., 2009, Il cantiere aperto della responsabilità sociale dell'impresa, in *Impresa Progetto*, n.1
- Calabrò G., 2009, *La certificazione nel settore turistico*, Franco Angeli, Milano.
- Casarin F., 2007, (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Vol.II, Giappichelli, Torino.
- Chenoweth j., 2009, Is tourism with a low impact on climate possible?, *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 1 No. 3.
- Confalonieri M., 2006, Turismo sostenibile e la sua misurabilità, *Economia e diritto del terziario*, n. 2

- Cova B., 2003, *Il Marketing tribale: legame, comunità, autenticità, come valori del marketing mediterraneo*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Crouch G.I., Ritchie B.R.J., 1999, Tourism, Competitiveness and societal prosperity, *Journal of business research*, n. 44
- De Carlo M., Caso R., 2007, *Turismo e sostenibilità. Principi, strumenti, esperienze*, F. Angeli, Milano
- De Carlo M., Cugini A., Zerbini F., 2008, Assessment of destination performance: a strategic map approach, *Tourism Review*, vol. 63, n.2.
- De Luca P., 2006, Il consumo critico: una ricerca esplorativa sulla dimensione sociale del comportamento del consumatore, *Atti del convegno Le Tendenze del Marketing*, Venezia.
- Della Corte, 2009, *Imprese e sistemi turistici*, Egea, Milano
- Dolnicar S., Leisch, 2007, Selective marketing for environmentally sustainable tourism, *Tourism management*, n. 29
- Dredge D., 2004, Policy networks and the local organization of tourism, *Tourism Management*, n. 27
- Fabris 2008, *Societing, Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano
- Ferrari S., 2006, *Modelli gestionali per il turismo come esperienza. Emozioni e polisensorialità nel marketing delle imprese turistiche*, Cedam, Padova
- Fiocca R., Sebastiani, 2009, Marketing, competitività e sviluppo sostenibile. Le evidenze della ricerca SIMktg, *Mercati e Competitività*, n. 2
- Friedberg P.S., (a cura di), 1982, *L'impresa e l'ambiente. Problemi e prospettive del management ambientale*, Etas Libri, Milano
- Font Xavier, 2002, Environmental certification in tourism and hospitality: progress, process and prospects, *Tourism management*, n. 23
- Fyall A., Callod C., Edwards B., 2003, Relationship Marketing. The challenge for destination, *Annals of Tourism Research*, Vol. 30, n. 3.
- Furlan M.C., 2007, Il marketing della destinazione turistica in Casarin F. (a cura di), *Il marketing dei prodotti turistici. Specificità e varietà*. Vol.II, Giappichelli, Torino.
- Galli P., Notarianni M., 2002, La sfida dell'ecoturismo, De Agostani, Milano,
- Getz D., 2007, Event tourism: definition, evolution and research, *Tourism Management*, n. 29
- Golinelli C.M., 2002, *Il territorio sistema-vitale*, Giappichelli, Torino.
- Golinelli C. M., Simoni M., 2005, La relazione tra le scelte di consumo del turista e la creazione di valore per il territorio, *Sinergie*, n. 66.
- Gro Harlem Bruntland, *Our Common Future*, 1987
- Grönroos C., 2002, *Management e Marketing dei Servizi. Un approccio al management dei rapporti con la clientela*. ISEDI, Torino.
- Gummesson E., 1998, Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Academy and Marketing Science*, n.3.
- Gummesson E., 1999, Total Relationship Marketing. Rethinking marketing management: from 4 Ps to 30 Rs, Heinemann, London.
- Hall C.M., 2009, Degrowing Tourism: Décroissance, Sustainable Consumption and Steady-State Tourism, *Anatolia*, n.1, vol.20.
- Hirsch, 1981, *I limiti sociali allo sviluppo*, Bompiani, Milano
- Hjalager, A.M., 1999, *Consumerism and Sustainable tourism*, in "Journal of Travel & tourism marketing", Vol.8 (3).
- Hughes G., 2002, Environmental Indicators, *Annals of Tourism Research*, vol. 29.
- Hunter C., Shaw J., 2005, The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism, *Tourism Management*, n. 28.
- Kaul H., Gupta S., 2009, Sustainable tourism in India, *Wordwide Hospitality and Tourism Themes*, vol.1, n.1.
- Iannario M, 2008, Marchi di qualità e turismo: verso una maggiore sostenibilità del mercato, in AA.VV., *XV Rapporto sul turismo italiano*, Mercury, Firenze.
- Immler H., 1996, *Economia della natura*, Donzelli Editore, Roma.
- Levitt T., 1960, Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, n.38.
- Latouche S., 2008, *Breve trattato sulla decrescita serena*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Martinengo M.C., Savoja L., 1998, *Sociologia dei fenomeni turistici*, Guerini, Milano.



- Martini U., 2002, Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di Destination Management nel turismo alpino” in Franch M. (a cura di), *Destination Management. Governare il turismo fra locale e globale*, Giappichelli, Torino.
- Martini U., 2005, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli, Torino.
- Meadows D. & D., Randers J., 2006, *I nuovi limiti dello sviluppo*, Mondadori, Milano
- Micozzi G., 2009, Sensoriabilis: le politiche di comunicazione di un progetto di turismo “accessibile”, in Pencarelli T., Gregori G.L., 2009, (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, F. Angeli, Milano.
- Middleton V.T.C., Fyall A., Morgan M., 2009, *Marketing in travel and tourism*, Elsevier.
- Mihalič T., 2000, Environmental management of a tourist destination. A factor of tourism competitiveness, *Tourism Management*, n. 21.
- Miller G., 2001, The development of indicators for sustainable tourism: results of a Delphi survey of tourism reserchers, *Tourism management*, n. 22.
- Miller G, Twining-Ward L., 2005, *Monitoring for a Sustainable Tourism Transition. The Challenge of Developing and Using Indicators*, CABI Publishing.
- Minestrini S., 2007, Turismo sostenibile? Occhio al fiore, *La Rivista del Turismo*, n. 3.
- Montella M., 2009, *Valore e valorizzazione del patrimonio culturale storico*, Electa, Milano.
- Napolitano M.R., Resciniti R., De Nisco, 2004, Retail, entrainment e creazione di valore. Un'indagine sui centri commerciali in Italia, *Industria e Distribuzione*, n. 4.
- Nicolini F., 2004, *L'azienda turistica sostenibile. Prospettive culturali e assetti di network*, ETS, Pisa
- Nocifora E., 2002, L'insostenibile leggerezza del turismo, *La rivista del turismo*, n. 6.
- Notarstefano C., 2007, *Genesi, evoluzione giuridica e orientamenti comunitari del turismo sostenibile*, Cacucci, Bari
- Organizzazione Mondiale per il Turismo, 1996, *Codice etico globale per il turismo*.
- Pencarelli T., 2001, *Marketing e performance dell'industria turistica*, Quattro Venti, Urbino
- Pencarelli T., Forlani F., 2002, Il marketing dei distretti turistici-sistemi vitali nell'economia delle esperienze, *Sinergie*, n.58.
- Pencarelli T., 2003a, *Lecture di economia e management delle organizzazioni turistiche*, Edizioni Goliardiche, Urbino.
- Pencarelli T., 2003b, I rapporti interaziendali nelle reti turistiche: collaborazione e conflitto in *Economia e diritto del terziario*, n. 2.
- Pencarelli T., Forlani F., 2006, *Il marketing dei prodotti tipici nella prospettiva dell'economia delle esperienze*, Congresso Internazionale “Le tendenze del Marketing”, Università Ca' Foscari, Venezia, 20-21 gennaio.
- Pencarelli T., Bellagamba A., Brunetti F., Vigolo V., 2007, La letteratura italiana e internazionale sul Destination Management, in Sciarelli S., *Il management dei sistemi turistici locali*, Giappichelli, Torino
- Pencarelli T., Savelli E., Splendiani S., 2008, Strategic awareness and growth strategies in Small Sized enterprises (SEe), *8th Global Conference on Business & Economics, Firenze, 17-18 ottobre*.
- Pencarelli T., Gregori G.L., 2009, (a cura di), *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, F. Angeli, Milano.
- Pencarelli T., Splendiani S., 2008, La gestione delle destinazioni e dei prodotti turistici: analisi di alcune esperienze, *Mercati e Competitività*, n.2
- Pencarelli T., Splendiani S., 2009, The Role of Brands in Dialectical Relationships Between Destination and Tourist Products, A.Fyall, M.Kozac, L.Andreu, J.Gnoth, S.Sibila Lebe (a cura di), *Marketing Innovations for Sustainable Destinations*, Goodfellow Publishers.
- Paniccia P., Valeri M., 2009, Enhancing knowledge in tourist firms: between maintenance and change, in P. Keller, T. Biegger (eds), *Management of Change in Tourism: creating opportunities - overcoming obstacles*, Erich Schmidt Verlag, Berlin, in corso di pubblicazione. Paper presentato in occasione del 59° Convegno Internazionale organizzato da Aiest (Associazione Internazionale di Esperti del Settore Turistico) - Savonlinna (Finlandia), Agosto.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 1999, *The Experience Economy. Work is Theatre & Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pine B.J., Gilmore J.H., 2007, *Authenticity: What consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.

- Resciniti R., 2004, *Il marketing orientato all'esperienza: l'intrattenimento nella relazione con il consumatore*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Rifkin J., 2000, *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano.
- Rusconi G., 2007, Etica, responsabilità sociale d'impresa e coinvolgimento degli stakeholders, *Impresa Progetto*, n.1
- Sambri C., Pegan G., 2007, La domanda di turismo responsabile: risultati di un'indagine esplorativa in Italia, *6th International conference Marketing Trends*, 26<sup>th</sup>-27<sup>th</sup> January, Paris.
- Sasidharan V., Sirakaya E., Kerstetter D., 2002, Developing countries and tourism ecolabels, *Tourism Management*, n. 23.
- Schianetz K., Kavanagh L., Lockington D., 2007, The learning tourism destination: the potential of a learning organization approach for improving the sustainability of tourism destinations, *Tourism Management*, n. 28.
- Sciarelli S., 2007, *Il management dei sistemi turistici locali*, Giappichelli, Torino
- Splendiani S., 2009, Management della comunicazione e branding nei piani turistici territoriali: analisi comparata di quattro regioni adriatiche, T. Pencarelli, G.L. Gregori (a cura di), 2009, *Comunicazione e branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva manageriale*, Franco Angeli.
- Stronza A., Gordillo J., 2008, Community views of ecotourism, *Annals of Tourism Research*, n. 2.
- Weeden, C., 2002, *Ethical tourism: An opportunity for competitive advantage*, in "Journal of Vacation Marketing", Vol.8, N.2, Marzo, pp.141-153.
- Weaver D.B., Lawton L.J., 2007, Twenty years of contemporary ecotourism research, *Tourism management*, n. 28
- World Tourism Organization, 2004, *Indicators of Sustainable Development Destinations: a Guidebook*, Madrid, trad. Italiana: *Guida degli indicatori di sviluppo sostenibile per le destinazioni turistiche*, Provincia di Rimini, 2009
- WWF, 2006, *Living Planet Report*
- Yeoman I., Brass D., Beattie U. McMahon, 2006, Current issue in tourism: The authentic tourist, *Tourism Management*, n. 28.