

10th International Conference Marketing Trends
Paris, January 20 – 22 2010

Pilotti Luciano

Università degli Studi di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche Statistiche ed Aziendali (DEAS)
Via Conservatorio 7, 20122 Milano
Tel, +39 02 50321530
luciano.pilotti@unimi.it

Alessandra Tedeschi Toschi

Università degli Studi di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche Statistiche ed Aziendali (DEAS)
Via Conservatorio 7, 20122 Milano
Tel, +39 02 50321530
alessandra.tedeschitoschi@fastwebnet.it

Apa Roberta

Università degli Studi di Milano
Dipartimento di Scienze Economiche Statistiche ed Aziendali (DEAS)
Via Conservatorio 7, 20122 Milano
Tel, +39 02 50321530
roberta.apa@unimi.it

La competitività ecologica dei sistemi territoriali tra identità, immagine e vantaggi “costruiti”. Quale marketing dei servizi turistici di fronte alla “long tale”?

Abstract

The increased diversity of demand for tourist services requires continuous rethinking of the trade-off between specialization and breadth of the offer for the management of the "long tail". This makes clear the need to (re)define the concept of competitiveness of tourist destinations and its drivers, including consideration of a demand characterized by an increasing variety and differentiation, whose satisfaction requires the aggregation of different components of offer, also multi-local. It is known that the competition in the tourism sector does not only occur between individual players/locations, but increasingly between multi-territorial systems quality and positioning of individual service components, but on the one the overall “multi-level ecological system”. The article examines these issues, reassembling the main contributions of the literature in an integrated model for the analysis of competitiveness of Multilocal Touristic Eco Systems, introducing the concept of sustainability not as a limitation, but as an approach to strengthen its competitiveness. The empirical case presented is that of Garda's Lake.

Key words: Tourism Competitiveness system, service quality, long tail.

Abstract

Il progressivo aumento della varietà della domanda di servizi turistici richiede il continuo ripensamento del *trade-off* tra specializzazione ed ampiezza dell'offerta per la gestione della “*long tale*”. Da qui la necessità di ripensare le fonti della competitività partendo dal territorio, quale driver fondamentale nella competizione globale e nel settore turistico in particolare. È noto, infatti, che nel settore turistico la competizione non avviene soltanto tra singoli player o singoli territori, ma sempre più tra sistemi (territoriali e multi territoriali o regionali), la cui competitività si fonda non solo sulle tradizionali caratteristiche ambientali ed attributi identitari forti, ma anche su vantaggi “dinamici e costruiti”, purché riconoscibili dalla domanda e sostenibili nel medio-lungo termine.

Questo lavoro propone un modello integrato per valutare la competitività dei eco sistemi turistici multilocali (STmL) e la loro sostenibilità rispetto alle risorse possedute ed attivabili, nell'ottica della soddisfazione e della creazione di fiducia dei e tra i diversi stakeholder per accrescerne l'attrattività e, di conseguenza, la fiducia ed il riacquisto nel tempo. Il caso esaminato è quello del ESTmL del Lago di Garda.

Key words: Tourism Competitiveness system, service quality, long tail

Introduzione

Il settore del turismo da alcuni anni è interessato da significativi cambiamenti sia a livello strutturale, che competitivo. Ci riferiamo non solo ai cambiamenti della domanda (crescente segmentazione geografica e comportamentale), ma anche:

- all'ingresso nell'arena competitiva di destinazioni fino a poco fa ritenute inaccessibili (per motivi economici, logistici, politico-istituzionali, ecc),
- al progressivo aumento della concentrazione dell'offerta (crescita della dimensione media delle catene alberghiere e delle strutture di intermediazione),
- alla progressiva stratificazione dei canali distributivi ed alle relative conseguenze in termini di controllo/leadership degli stessi (legata al potere di mercato dei diversi operatori), ma soprattutto,
- all'allargamento dei tradizionali confini competitivi ed alla crescente differenziazione dei prodotti turistici.

La crescente centralità assunta dai sistemi territoriali locali (contenitori aggregati/integrati "attrattivi" di risorse economiche e sociali) nella competizione globale, l'interdipendenza (logistica, informativa e di marketing) tra sistemi e singoli attori e la molteplicità di relazioni tra componenti materiali ed immateriali dei sistemi d'offerta hanno infatti modificato le traiettorie evolutive del settore, fino a ridisegnarne gli ambiti competitivi, integrandone sempre più dimensioni micro e macro. In tale contesto, infatti, la competizione si svolge non solo o non tanto tra singoli player e/o località, ma sempre più tra sistemi (territoriali e multi territoriali), la cui competitività si fonda non solo sulle tradizionali caratteristiche ambientali ed attributi identitari e d'immagine forti, ma anche su vantaggi "dinamici e costruiti", purchè riconoscibili dalla domanda e sostenibili nel medio-lungo termine. Tale competizione è inoltre finalizzata alla conquista di "nuovi" consumatori che chiedono di potenziare ed integrare i tradizionali sistemi d'offerta, in modo da sperimentare esperienze d'acquisto e di consumo più intense e coinvolgenti, aumentando la funzione comunicativa dei territori, a scapito a volte di quella del singolo operatore, soprattutto se decontestualizzato dal sistema turistico di riferimento.

Come è noto, su queste tendenze si sono innestati gli effetti dell'attuale crisi economica che, per intensità e discontinuità, costringe le imprese a ridefinire continuamente i propri sistemi di offerta, in un contesto caratterizzato da una riduzione dei consumi, dalla modificazione della loro struttura e dei comportamenti d'acquisto (basti pensare alla riduzione della durata media delle vacanze e alle nuove opportunità informative che supportano il loro acquisto),

dall'aumento della competizione intra settoriale (tra sistemi territoriali e multilocali) ed intersettoriale (tra diverse opportunità di consumo) e dalla riduzione delle *performance* economico finanziarie delle aziende con un ritorno, almeno temporaneo, ad una competizione di prezzo piuttosto che di servizio e di qualità.

Le dinamiche, cui si è accennato, si intrecciano e convergono, richiedendo alle imprese la capacità di agire trasversalmente tra sistemi *micro*, vale a dire la singola impresa o rete, e sistemi *macro*, quali i sistemi territoriali multilocali, utilizzando nuovi strumenti analitici, strategici ed operativi che in particolare valorizzino la qualità e il posizionamento delle singole componenti, ma anche (e soprattutto) di quella complessiva di “sistema ecologico multilocale”¹. Quest'ultima, in particolare, deriva dall'equilibrio dinamico tra diversi livelli di sistema (territori, reti, imprese ed altri stakeholder) che può produrre esternalità a volte negative (es. congestione dei servizi), ma spesso anche positive come la condivisione di valore derivante da storia, tradizioni o consuetudini ed economie locali che sono virtuose condivise e comuni, e che richiedono adeguati sistemi di *governance* interni ed esterni nella valorizzazione di tali eco-sistemi complessi.

La qualità competitiva che emerge dagli eco-sistemi turistici multilocali (ESTmL) pertanto non è valutabile quale semplice somma di “singole qualità”, ma come “qualità aggregata o aggiunta” superiore alla loro sommatoria lineare, il cui livello deriva dalla coerenza tra qualità di sistema e qualità dei singoli servizi. D'altra parte, definire le fonti della competitività di una regione, di un territorio o di una città è diventata una questione di primaria importanza, così come misurare gli input (risorse) e gli output delle politiche di *destination management*. In quest'ottica, l'articolo analizza i principali *driver di competitività* degli ESTmL e la loro sostenibilità rispetto alle risorse possedute ed attivabili, nell'ottica della soddisfazione e della creazione di fiducia dei e tra i diversi stakeholder per accrescerne l'attrattività e la valorizzazione e di conseguenza il riacquisto da parte di consumatori, sempre più evoluti, discontinui e iper-segmentati, che si confrontano con un'offerta sempre più ampia, flessibile ed accessibile.

Il lavoro affronta questi temi partendo dall'analisi dei principali contributi sulla competitività dei Sistemi turistici locali, mettendone in luce la necessità di una loro integrazione per tenere conto degli attuali cambiamenti nella competizione globale, che di fatto modificano gli stessi driver della competitività, che qui definiremo come eco-sistemica (paragrafo 1). Evidenziando come l'immagine-identità e il brand collettivo diventino significativi fattori relazionali.

¹ Ecosistema è un sistema in cui i singoli soggetti (individui, istituzioni, comunità) si muovono con azioni strategiche sia passive che attive e pongono differenti basi alla generazione di valore per la governance dell'interdipendenza. Un sistema in cui la creazione del valore avviene in un mondo non-zero-sum-based dominato da innovazione e crescita comune. In proposito si veda Pilotti (2006)

Tali contributi sono ricomposti (paragrafo 2) in un modello integrato per l'analisi della competitività, alla luce di un concetto di destinazione turistica più ampio, che fa riferimento a sistemi turistici multi-locali. Nell'ultima parte del lavoro viene infine effettuata un'applicazione empirica del modello proposto con riferimento al ESTml del Lago di Garda finalizzata ad evidenziarne i principali driver competitivi, la relativa valorizzazione da parte della domanda e gli eventuali gap. Tale analisi è stata condotta attraverso la raccolta e la sistematizzazione dei dati statistici disponibili e un'indagine diretta che ha analizzato da un lato il comportamento della domanda (criteri di scelta, aspettative, comportamenti d'uso, motivi di soddisfazione/insoddisfazione); dall'altro i comportamenti dell'offerta alberghiera (caratteristiche strutturali, strategie, marketing e performance). I dati raccolti sono stati elaborati in un'ottica di *benchmarking analysis* (tra le diverse sponde che compongono il lago di Garda : trentina, bresciana e veronese), allo scopo di individuare le condotte operative e le strategiche che portano ai migliori risultati economici e competitivi (*best practice*) ed i fattori di successo su cui si basano.

L'analisi ha in particolare messo in luce la necessità di aggregarne le diverse componenti attraverso meta-organizzatori, che ne valorizzino le eccellenze sviluppando meccanismi di *coo-petition* intra ed inter sistema per una governance sostenibile dell'aumento della dimensione e della profondità dei mercati. Ciò significa esplorare a livello di meso-sistema il matching più adatto ad una crescita di medio termine tra una "coda lunga" (long tail come diversificazione de-specializzata delle forme di offerta e di differenziazione radicale delle nicchie di domanda) in transizione verso una fat tale (segmentazione/distribuzione non-lineare e a-simmetrica e definibile come diversificazione specializzata delle forme di offerta e di differenziazione semplice delle nicchie di domanda). Un matching tra offerta e domanda che, come vedremo, viene complessificato dalla transizione in corso tra economie territoriali centrate sulla manifattura come beni tangibili verso economie di servizi a base intangibile e sostenuti da esternalità di fiducia, identità e conoscenza comunitarie tra gli attori siano questi residenti, utenti e/o acquisiti come nel caso del turismo.

1. La competitività dei sistemi turistici tra territorio, identità, immagine e vantaggi costruiti

La centralità dei Sistemi territoriali nella competizione globale emerge chiaramente nel settore turistico. In questo settore, in effetti, la domanda manifesta una crescente richiesta di prodotti caratterizzati da contenuti identitari (ambientali, sociali, storici e culturali, ecc.), richiede una

minore intermediazione tra player settoriali (alberghi, tour operator, ecc) e territorio (vacanza come opportunità di apprendimento) e la facilitazione dei processi di co-creazione dell'esperienza d'acquisto e di consumo. Tutto ciò richiede una governance efficace dei sistemi turistici territoriali, delle loro risorse *endowed & created*, in un processo di tipo *bottom up* che consenta di condividere con i diversi stakeholder gli obiettivi di sviluppo, mantenimento e sostenibilità della destinazione turistica. Questi concetti, come vedremo, sono ampiamente riconosciuti in letteratura. In proposito, vanno tuttavia fatte alcune considerazioni.

La prima si riferisce al fatto che in letteratura non esiste una definizione univoca di competitività di destinazione turistica. Ciò è riconducibile alla:

- molteplicità dei livelli d'analisi di volta in volta considerati (nazione, regione, città, destinazione). Negli studi di *Destination management* la nozione stessa di territorio non assume una connotazione definita (Burkart, Medlinks, 1974; MacCannel, 1974; Gunn, 1988; Cooper et al., 1993; Swarbrooke, 1995; Della Corte, 2000; Penchlaner, 2002), pur convergendo sul fatto che una destinazione turistica è un luogo fisico "riconosciuto dalla domanda", un territorio omogeneo, con vocazione alla produzione-erogazione di uno o più prodotti turistici, configurati sulla base di attrazioni, naturali o artificiali, presenti o create ad hoc e proposte al mercato in modo unitario, anche se non sempre consapevolmente, dagli attori distrettuali². In altri termini, la destinazione turistica rappresenta un ambito territoriale dai confini labili, ma sufficientemente condivisi dall'offerta e dalla domanda, che si caratterizza per uno o più fattori di attrattività che lo differenziano nelle percezioni dei turisti rispetto ad altre destinazioni. D'altra parte, come è noto, nella letteratura sul *destination management* la ricerca di un nuovo approccio per la valutazione della competitività delle destinazioni turistiche si basa sui contributi di diverse discipline, tra questi: la letteratura economica, la letteratura strategico manageriale (*international business literature*) e quella di marketing territoriale. In particolare, si osserva il tentativo di adattare la definizione di competitività delle diverse nazioni e successivamente quella di territori sempre più localizzati (cluster, regioni, città) alle destinazioni turistiche, partendo dalla teoria ricardiana sui vantaggi comparati e da quella sui vantaggi competitivi. Dalla teoria dei vantaggi comparati (Ricardo, 1817) deriva l'importanza attribuita al differenziale di prezzo (legato ai differenti costi di produzione) quale fonte

² Keller P., *Destination Marketing: strategic questions*, in AIEST, Destination Marketing, Reports of 48th Congress in Marrakech (Marocco), San Gallo (CH), Publications of the AIEST, vol.40, 1998

di “competitiveness in influencing visitor flows” (Dwyer e Kim, 2003). Altri spunti per la definizione della competitività di una destinazione turistica sono ripresi dal concetto di “vantaggio costruito” (Foray, Freeman, 1993), sviluppato per valutare la competitività delle nazioni e successivamente adattato a livello locale da Mothe e Mallory (2003; 2004; 2006), i quali sostengono che, in un’economia basata sulla conoscenza, lo spazio sociale è l’elemento chiave, e che pertanto i vantaggi costruiti, come la creazione di nuova conoscenza, la nascita di servizi per facilitare lo scambio e il trasferimento di conoscenze, permettono di comprendere l’assunzione di nuove posizioni competitive da parte dei territori. Dall’*International Business Theory* deriva il concetto di “vantaggio competitivo”, il riconoscimento della natura dinamica della competitività (in contrapposizione con quella statica del vantaggio comparato)³ e della rilevanza delle caratteristiche sociali e dell’*Embeddedness* dei territori e, quindi, delle risorse di fiducia e sociali⁴. Un ulteriore contributo della letteratura Strategico Manageriale alla definizione della competitività delle destinazioni turistiche deriva dal riconoscimento che la competitività di un territorio è strettamente correlata a quella delle imprese/attori in esso operanti. Di conseguenza la valutazione della competitività di un territorio, o come vedremo, di una destinazione turistica deve considerare anche i fattori firm’s specific.

- La mancanza di una definizione univoca di competitività dei sistemi turistici è riconducibile anche al cambiamento dei fattori di contesto e di quelli settoriali (domanda e offerta di servizi turistici), che richiedono un adattamento continuo delle politiche di sistema e di quelle delle singole componenti e pertanto dei relativi indicatori di performance. D’altra parte, la competitività di una destinazione turistica è un “ *complex concept because a whole range of factor account for it. Competitiveness is both a relative concept (i.e compared to what?) and is multi-dimensional (i.e, what are the salient attributes or qualities of competitiveness ?)* (Dwyer & Kim, 2003).

La seconda considerazione fa riferimento alla centralità stessa della dimensione territoriale nella competizione turistica (Middleton, 1994; Go e Govers, 2000; Weaver, 2000; Flagestad e Hope, 2001). In letteratura è in effetti riconosciuto che sono le destinazioni che competono e non più le singole imprese e che la capacità di attrarre risorse (flussi turistici e nuovi capitali),

³ Nell’ambito di questo filone di studi, un ruolo rilevante è attribuito a Porter (1998), che identifica il vantaggio competitivo locale nell’interazione tra: condizioni dei fattori (mercato del lavoro qualificato ed infrastrutture), condizioni della domanda, presenza di settori correlati e di sostegno, strategia delle imprese all’interno del proprio settore, politiche di sostegno alla formazione, regolazione della domanda. In tal senso Porter è il primo ad uscire dalla dimensione autoreferenziale dell’impresa, quindi è il primo a considerare la dimensione dell’ambiente esterno come un elemento determinante nella costruzione delle traiettorie di successo dell’impresa e ,di conseguenza, dei territori

⁴ Porter (2000, 2001)

non deriva dall'azione di singole componenti territoriali (imprese turistiche o istituzioni di singole aree), ma è il risultato di una loro attività sistemica, integrata in un coerente piano di sviluppo turistico, che esprime e compone i diversi interessi espressi dal territorio (Golinelli, 2002).

Non emerge tuttavia la necessità di “disaggregare” i diversi mercati turistici e “ricomporli” in modo flessibile in eco-sistemi territoriali finalizzati a soddisfare la domanda in modo sostenibile. La nostra idea è che la competizione a livello internazionale non sia infatti limitata, né possa limitarsi, alle tradizionali aree geo-politiche o geo-territoriali, ma si svolga tra più territori meta-organizzati, al cui interno la creazione del valore avviene in un mondo *non-zero-sum-based* dominato da innovazione e crescita comune (Pilotti, 2006), i cosiddetti “Eco-Sistemi Turistici Multi-Locali”. Da qui il nostro tentativo di proporre un modello descrittivo che consideri i driver della competitività degli Eco-Sistemi turistici multilocali, nella consapevolezza che il vantaggio competitivo di tali sistemi si fonda non solo sulla ricchezza e sul dinamismo dei fattori inimitabili dei quali il “singolo” territorio diviene contenitore “ecologico” (Pilotti, 2006) - che affonda innanzitutto nella storia e nelle istituzioni diffuse, nella capacità di alimentare con le proprie radici nuovi modi di fare, produrre e consumare - ma anche su nuove modalità di connessione tra gli individui e loro istituzioni e tra questi ultimi e quelli di altri territori. Il passaggio da una logica competitiva individuale (territoriale) ad una di Eco-Sistema multi-locale, presuppone l'esistenza di obiettivi comuni verso i quali far convergere capacità comunicative e progettuali, risorse umane e finanziarie ed energie morali, ed è necessaria inoltre, la continua ricerca di un adeguato livello di consenso (mobilitazione, consultazione, concertazione degli attori) nonché la capacità degli attori coinvolti di definire e rispettare regole chiare di comportamento ed azione verso una superiore *social cohesion* (Bramanti, 1997). Si tratta di un concetto di offerta turistica più ampio e profondo, in base al quale si allargano notevolmente i confini dell'analisi delle fonti di competitività e degli interventi per la loro implementazione per una sorta di multidimensionalità dinamica dell'oggetto di indagine. Questa necessaria evoluzione si può tuttavia leggere solo partendo dall'analisi della letteratura sulla competitività delle destinazioni turistiche.

In tale ottica, nelle pagine che seguono proponiamo una sintetica rassegna dei principali driver competitivi proposti dalla letteratura specializzata sul *Destination management* per poi ricomporli in un modello unitario, osservando sin d'ora che mentre sono ampiamente riconosciuti i cambiamenti che hanno modificato le fonti della competitività territoriale; non si è avuta una corrispondente evoluzione dei modelli per la valutazione della competitività

complessiva dei sistemi turistici. Alcuni autori si sono focalizzati su alcuni driver della competitività delle destinazioni turistiche, altri hanno proposto modelli più completi, ma pur sempre riferiti alle “destinazioni turistiche”, traslando, come si è accennato, concetti dal macro al micro, non considerando in tal modo le esternalità derivanti dalle inter-conessioni *macro=> meso=> micro=> macro(...)* che fanno dell’ecologia sistemica uno dei driver principali della competitività dei sistemi turistici multilocali.

In particolare, per quanto concerne i driver sui quali si basa la competitività delle destinazioni turistiche, questi sono stati di volta in volta individuati nelle risorse (naturali o create), nelle policy territoriali (Poon 1993)⁵, nelle politiche dei singoli operatori e negli stessi comportamenti della domanda (Tamma e Rispoli, 1995; Valdani e Guenzi, 1998)⁶. Quanto agli approcci multidimensionali, vanno ricordati quelli di Go e Govers (1999) che valutano la competitività di una destinazione turistica in base a fattori strutturali ed ambientali⁷ e quello di Buhalis (2000) che inserisce tra i fattori di competitività anche la capacità di “integrazione dell’offerta”. In questa direzione si muove anche il contributo di Sharpley e Foster (2002), che mette in luce la necessità considerare non solo la qualità delle infrastrutture, ma anche gli aspetti “soft” o funzionali della qualità/competitività della destinazioni (tra queste le relazioni). Altri autori hanno posto l’accento sulla rilevanza delle relazioni come driver di competitività delle destinazioni turistiche (Senn, 2002), enfatizzando il ruolo dell’apertura verso l’esterno (accessibilità e sistema infrastrutturale), della capacità innovativa, dell’ambiente economico e della qualità della vita (servizi, ambiente, sicurezza).

Altri ancora hanno messo in luce il ruolo dell’immagine del territorio, quale co-determinante della qualità percepita, insieme alla qualità tecnica (relativa al risultato offerto) ed alla qualità funzionale (relativa ai processi di erogazione) (Gronroos, 1994; Ferrari, 1998). L’immagine di una località turistica, a sua volta, è il risultato dell’interazione tra diverse componenti materiali ed immateriali (prodotti, eventi, utenti, contesti, atmosfere e così via); componenti non necessariamente collegate tra loro o congruenti nel significato, che richiedono adeguate politiche finalizzate a creare un’immagine coerente e condivisa, quale risorsa di fiducia dalla

⁵ In particolare Poon (1993) suggerisce quattro principi chiave che le destinazioni devono seguire per essere competitive: mettere l’ambiente al primo posto, rendere il turismo il settore principale, rafforzare i canali di distribuzione nel mercato e creare un dinamico settore privato.

⁶ Rispoli e Tamma riconducono la “qualità di una destinazione turistica” alla capacità dell’offerta di porsi in rapporto dialettico con la domanda, rispondendo in maniera efficace ed efficiente ai bisogni dei fruitori della destinazione, alla “profondità” con cui l’utilizzatore partecipa alla realizzazione dell’offerta, all’ampiezza” delle alternative che la destinazione è in grado di garantire e alla “scelta” di opzioni concretamente fruibili dal turista, date le sue disponibilità di spesa. Valdani e Guenzi applicano una prospettiva psicologica: il consumatore acquista essenzialmente un’esperienza, un’emozione. Il valore della destinazione aumenta tanto più forti e coordinate sono le relazioni con le componenti d’offerta.

⁷ Go e Govers (1999) si riferiscono a: facilities, accessibilità, qualità dei servizi, disponibilità complessiva, immagine della destinazione, attrattività climatica ed ambientale; Buhalis nel suo studio individua sei aree critiche per gestire un prodotto turistico ad elevata qualità: attrazioni, accessibilità, comfort, soluzioni integrate, attività disponibili per tempo libero, servizi accessori. Altri hanno misurato l’attrattività della destinazione turistica sulla base di diverse componenti dell’offerta; fattori naturali e storici, folclore e strutture ricreative, strutture commerciali, ospitalità e infrastrutture (Coccoresse e Pellecchia, 2005).

quale dipende l'attrattività ed il riacquisto di un prodotto/località turistica (Nielsen , 2001; Ostilio, 2000). La coerenza tra immagine ed identità (industriale e/o turistica) dei sistemi territoriali (patrimonio "interno" di risorse e competenze dei sistemi stessi) è considerata un ulteriore driver competitivo (Kotler e Gertner, 2002), così come il brand collettivo, quale risorsa relazionale che crea e mantiene un vantaggio sostenibile nel tempo (Ambler, 1995, Fournier, 1998) .

Come si è accennato, alcuni di questi contributi sono raccolti ed inseriti in schemi analitici più complessi che considerano più fattori, che opportunamente integrati, descrivono la competitività di una destinazione turistica. Tra questi va senz'altro ricordato il modello proposto da Crouch e Ritchie (1993) e le sue successive integrazioni (1995, 1999, 2003), che ha ancora grande impatto sugli attuali sviluppi teorici. Vale quindi la pena di soffermarci brevemente sul lavoro di questi autori, i quali partendo dal modello del "diamante" di Porter (1990) considerano numerosi fattori (*nation specific, industry specific e firm specific*), riconducendo la competitività di una destinazione turistica alla sua sostenibilità non solo in senso economico ed ambientale, ma anche sociale, culturale e politico.

In particolare, secondo gli Autori, la competitività delle destinazioni turistiche è influenzata sia dalle caratteristiche del macro ambiente globale (non direttamente legate al settore turistico), sia da quelle del micro ambiente competitivo. In tale contesto, la competitività complessiva delle destinazioni turistiche è influenzata da quattro gruppi di fattori, i:

- *core resources and attractors*: composto da fattori motivanti della visita, ovvero le ragioni fondamentali per cui un visitatore sceglie una determinata destinazione turistica rispetto ad un'altra: morfologia e clima, cultura e storia, nodi di mercato, mix di attività, eventi speciali, intrattenimento, infrastrutture turistiche
- *supporting factors* necessari per sostenere il settore turistico (infrastrutture, facilitating resources, imprenditorialità, accessibilità, ospitalità e volere politico);
- il *destination management* e le *destination policy* che comprendono marketing, qualità della service experience, organizzazione, ricerca/informazione, capitali, sviluppo delle risorse umane, visitor management, crisis management, resources stewardship.

Il potenziale competitivo di una destinazione è condizionato o limitato da un numero di fattori i c.d. *situational conditioners* che esulano da quelli visti finora. Gli effetti di quest'ultimo gruppo di fattori determinano scala, limiti e potenziale della competitività della destinazione filtrando le influenze degli altri tre gruppi di fattori (location, interdipendenze tra destinazioni, salute e sicurezza, consapevolezza ed immagine, costo/valore e capacità di carico).

Tutto ciò richiede una adeguata struttura strategica o *policy-driven* per la pianificazione e lo sviluppo di una destinazione che fornisca una guida per la direzione, forma e struttura dello sviluppo turistico, con lo scopo di creare un ambiente che fornisca massimi benefici con minimi impatti negativi. Una destinazione altamente competitiva, accattivante e ben funzionante richiede un ambiente ben progettato ma anche condiviso perché possa sostenersi nel tempo. Come si è accennato il modello ha conosciuto un grande seguito, ispirando molti dei successivi studi sul tema. Tra questi si possono ricordare i lavori di Ritchie, Crouch e Hudson (2001), Faulkner, Oppermann e Fredline, (1999) e Enright e Newton, (2004, 2005) che dopo aver integrato il modello con indicatori quali-quantitativi lo hanno testato integrando l'analisi interna dei fattori di competitività delle destinazioni turistiche con l'analisi esterna dei fattori di competitività delle imprese.

Il noto modello di Crouch e Ritchie non è stato tuttavia esente da critiche. E' stata in particolare criticata la mancanza di direzionalità delle relazioni tra le diverse dimensioni della competitività, una disomogeneità tra alcuni item che definiscono le principali variabili e la mancanza di riferimenti alle condizioni della domanda (Dwyer e Kim, 2003). In quest'ottica, Dwyer e Kim hanno proposto una razionalizzazione modello, in ottica "resource based" del modello neostrutturalista di Crouch e Ritchie, proponendo un framework in cui le condizioni della domanda rappresentano una determinante principale della competitività tra destinazioni turistiche.

Secondo gli autori, la competitività delle destinazioni turistiche è funzione delle risorse e degli attrattori, che rendono la destinazione potenzialmente interessante per determinati target di clientela (comprese le natural and heritage resources ed i fattori di supporto); del destination management che permette di valorizzare le risorse presenti e di trasformare la loro potenzialità in prodotti turistici, attraverso azioni di marketing, pianificazione e sviluppo, gestione, sviluppo delle risorse umani, implementazione di piani ambientali; delle situazioni contingenti che sono fattori esogeni, ma controllabili da parte del management (ad esempio l'ubicazione della destinazione, caratteristiche dell'ambiente competitivo locale e globale, sicurezza e competitività dei prezzi) e delle condizioni della domanda (i principali segmenti serviti, le dimensioni della domanda internazionale, il livello di internazionalizzazione, etc.).

Dwyer e Kim dimostrano quindi che la determinazione della competitività di un territorio è complessa, a causa di numerose condizioni difficilmente controllabili da un destination manager che possono influenzare significativamente le performance competitive e la qualità della vita dei residenti. Inoltre, evidenziano come il core della competitività debba essere costruito dalla capacità di trasformare le risorse o gli attrattori della destinazione in prodotti

coerenti con i target di domanda e come questo processo spesso richiede l'intervento di facilitatori, di norma rappresentati da Destination Management Organization (DMO).

La classificazione di Crouch e Ritchie sui fattori critici di successo di una destinazione turistica, distinti in vantaggi comparati (derivanti da risorse naturali, culturali, umane) e vantaggi competitivi (derivanti da risorse finanziarie, legali, informative, relazionali, d'implementazione, ecc.) evidenzia come la valorizzazione di una realtà turistica non dipenda soltanto dalla sua dotazione di risorse naturali ed artistiche, ma anche dalle competenze e sinergie che la stessa è in grado di attivare. Dwyer e Kim riprendono questo concetto distinguendo la dotazione di risorse che comprende i principali attrattori naturali (clima, flora, fauna, e altri asset fisici) e culturali (heritage) dalle risorse artificiali, che sono le risorse create dall'uomo (infrastrutture turistiche, eventi, attività sportive, etc.) e dalle risorse di supporto, che sono un'ampia categoria che comprende le infrastrutture generali della destinazione, la qualità dei servizi offerti, l'accessibilità della destinazione, l'ospitalità e l'esistenza di legami con specifici mercati.

Questo a dimostrazione del fatto che molte destinazioni tendono a costruire i propri sistemi di prodotto valorizzando la dotazione di risorse naturali e culturali di cui dispongono, trattandosi di risorse non riproducibili, non imitabili e scarse (Barney, 1986, 1991; Amit e Schoemaker, 1993; Dierickx e Cool, 1989; Grant, 1991; Hamel e Prahalad, 1994) ⁸

Dalle considerazioni appena esposte deriva che, in un contesto territoriale, la destinazione turistica di tipo network, in cui le risorse e le attività sono possedute da unità imprenditoriali locali, che perseguono finalità individuali di tipo economico, gli aspetti del coinvolgimento e del coordinamento dei diversi interlocutori assumono particolare importanza. Coinvolgimento al fine di rendere i diversi operatori partecipi delle decisioni che vengono prese a livello di destinazione, in un'ottica di network e non di gerarchia. Coordinamento per conferire una visione sistemica all'offerta turistica locale.

Più di recente la qualità di una destinazione turistica è stata ricondotta alla sua meta-capacità di "creare valore" per la domanda (Caroli, 2009), mettendo il turista nelle condizioni di co-produrre la propria esperienza, differenziandola in tal modo dalle offerte concorrenti. In tale ottica, la qualità di una destinazione turistica è determinata in base ad un preciso mix di capacità, identificate in base delle attività fondamentali che il turista svolge durante al propria esperienza turistica, organizzate "à la Porter" in una "catena del valore delle capacità". Queste sono distinte in capacità primarie e capacità trasversali. Le prime sono le generatrici fondamentali del valore in quanto influenzano direttamente il modo in cui il turista fruisce

⁸ Tuttavia, non mancano esempi di località che hanno puntato solo su risorse artificiali, come nel caso di Las Vegas (Chon e Mayer, 1995).

dell'offerta di una località e comprendono la capacità di comunicare il posizionamento ricercato e di soddisfare i bisogni informativi del turista; di accogliere (infrastrutture per l'accessibilità); di ospitare (capacità ricettiva e servizi complementari); d'intrattenere (concentrazione e dotazione delle risorse territoriali che hanno elementi di interesse turistico e dalla misura in cui sono valorizzate) e di stupire (legata alla dotazione di luoghi riconosciuti a livello internazionale, organizzazione di eventi e creazione di architetture innovative).

Tale modello, riprendendo alcuni concetti di economia territoriale e delle città in una prospettiva ecologica sviluppati da Pilotti (2001; Pilotti e Ganzaroli, 2009), individua tra le capacità trasversali anche la capacità di integrare le componenti più rilevanti dell'offerta di una destinazione turistica (integrazione interna) e queste ultime con quelle di altre destinazioni vicine (integrazione esterna); la capacità di pianificare e sostenere uno sviluppo turistico, compatibile con l'ambiente, l'economia e il tessuto sociale della destinazione turistica, che a sua volta dipende dalla presenza di operatori economici competitivi e in grado di valorizzare sul mercato i fattori di attrattività turistica dell'area in cui operano. Nel complesso, la valutazione della capacità di creare valore di una destinazione turistica viene valutata in ottica di benchmarking e in termini attuali e potenziali, seguendo così un precedente lavoro di Pilotti-Fiscato (2006), segnalando un'ottica dinamica di rilevazione delle *best practice* più adatte a migliorare le capacità attrattive e la competitività di sistema come un'ecologia emergente tesa a valorizzare le interdipendenze tra attori, istituzioni e meta-organizzatori.

2. La valutazione della qualità multidimensionale e della competitività degli *EcoSistemi Turistici Multi Locali*

Nelle pagine che seguono proponiamo un modello di *Ecologia del valore*, che integra i precedenti contributi, introducendo inoltre, il concetto di sostenibilità non più come limite, ma come approccio per consolidare il livello di competitività di un Eco-Sistema Turistico Multilocale. La nostra idea è che la competitività territoriale non può emergere dal confronto statico delle prestazioni dei diversi territori e neanche come semplice somma della competitività delle imprese locali per cui non è sufficiente adattare approcci "macro" a contesti locali, o approcci micro a contesti più ampi (territori), ma è necessario adottare un approccio che preveda un livello analitico intermedio tra il "micro" (imprese) ed il "macro" (nazioni), un meso-livello economico in cui sono coinvolti anche aspetti socio-economici e relazionali oltre che le connessioni tra mercati e non-mercati. In tal senso, il territorio diventa

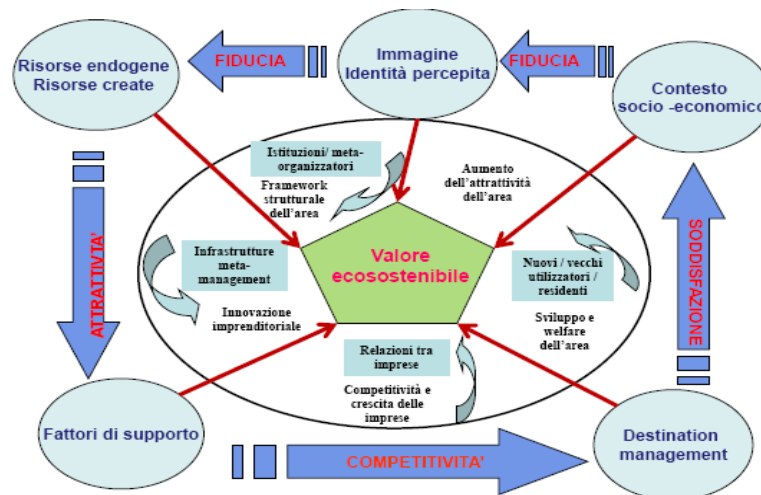
la vera risorsa per lo sviluppo. Il suo valore non è statico, ma dinamico e pertanto potenziabile attraverso interventi e progetti coordinati, generando scambi sia al proprio interno, sia con aree geografiche esterne, al fine di creare valore per la comunità di riferimento⁹. In tale ottica i territori assumono il ruolo di tessuti connettivi e spazi relazionali, ovvero contesti caratterizzati da dense interazioni, preziose per la produzione di valore economico (Paiola, 2006) seppure alimentato da diffusi inspessimenti sociali e comunitari¹⁰. Nell'attuale contesto competitivo che richiede sempre più eccellenza, flessibilità ed integrazione dei servizi, il processo di networking rappresenta il ponte dinamico tra conoscenze locali e globali in grado di sostenere il cambiamento coerente e consapevole di fattori identitari inimitabili e nel contempo consapevolmente aggiornati. Tale processo consente da un lato di de-localizzare parte delle conoscenze contestualizzate nei luoghi del territorio; dall'altro di ri-contestualizzarne conoscenze utili e compatibili con la modernizzazione innovativa delle prime. Diviene allora strategico governare il sistema di relazioni specifico del quale si è parte, contribuire alla costruzione di un nodo ed esserne parte con un apporto di originalità e creatività (Vaccà, 1996; Vicari, 1998). Tale sistema dovrà consentire elevata accessibilità ed elevata appropriabilità delle risorse utili e intercettate dalla rete di appartenenza e dalla rete di reti, operando in termini di mobilità-connettività, comunicazione-qualità nell'accumulazione-apprendimento di nuove conoscenze e competenze utili (Pilotti, 2001).

Tale modello, che riprende la logica della “costellazione del valore”, superando in tal modo la tradizionale “catena del valore” delle destinazioni turistiche, è un modello strategico-ecologico nel quale emerge come tutte le risorse e attività debbano interagire al fine di rendere competitivo ed attrattivo un ESTmL.

⁹ Tale affermazione prende le mosse da contributi che si focalizzano sul ruolo della variabile “relazionale” nella governance territoriale (Caroli, 1999; Van den Berg, Braum, 1999; Vescei, 2001) e che, in particolare, riconducono il successo competitivo dei territori alla capacità di gestire lo “spazio globale dei flussi”, piuttosto che nella sola valorizzazione delle risorse endogene in chiave atomistica (Doel e Hubbard, 2002).

¹⁰ In tale direzione noti sono i riferimenti in letteratura riguardanti i distretti industriali e i cluster produttivi localizzati (Beccattini 1998; Rullani 2000; Belussi, Pilotti, 2004; Grandinetti e Tabacco, 2003).

Fig. 1 La costellazione ecologica del valore degli EcoSistemi Turistici Multi Locali



In particolare, la costellazione ecologica evidenzia quali driver del valore e della sua sostenibilità (intesa nella sua definizione più ampia di sostenibilità ambientale, culturale, sociale ed economica):

- le *risorse endogene*, risorse proprie del territorio, che spesso costituiscono la vera fonte del vantaggio competitivo di un'area, risultando al contempo scarsamente imitabili, e quindi altamente differenzianti ed immediatamente utilizzabili
- *risorse create*, vale a dire risorse imitabili e riproducibili, legate alle attività turistiche (infrastrutture turistiche, eventi, entertainment, shopping),
- i *fattori di supporto*, che determinano la capacità produttiva del settore e la carrying capacity del sistema (strutture ricettive, trasporti, viabilità, ecc)
- il *destination management*: politiche attuate per la gestione nel lungo periodo il matching tra la soddisfazione dei residenti e quella dei turisti, massimizzando la redditività delle imprese locali e l'effetto moltiplicatore dell'attrattività turistica (Buhalis, 2000),
- il *contesto socio-economico* (sicurezza locale, livello e modalità competitive tra imprese)
- *l'immagine e identità percepita*

La connessione e l'interazione che configurano le interdipendenze di tutti i fattori evidenziati consentono quindi di co-creare (tra attori, istituzioni e meta-organizzatori) – anche per processi auto-organizzati - qualità e valore per l'ESTmL, determinandone l'attrattività e la competitività. Il valore e la qualità dell'intero sistema sarà maggiore quanto più sono equilibrate le sue componenti sia in relazione all'apporto diretto al valore (*fattori di appropriabilità*), sia in relazione alla riduzione dei costi complessivi (*fattori di esternalità*) e

all'innovazione (*apporto di knowledge*, per esempio attraverso valorizzazione identitaria) (Pilotti, 2001). Si crea così un circolo virtuoso tra attrattività-competitività-soddisfazione-fiducia, implementato dalle relazioni intra-sistema (fig.1).

La valorizzazione del patrimonio di risorse e competenze territoriali richiede un'adeguata governance per il coinvolgimento di una molteplicità di stakeholder, per la definizione del loro ruolo e il soddisfacimento delle loro attese verso una superiore coesione. S'impone quindi al sistema la necessità di soddisfare nel migliore dei modi gli interessi dei vari *stakeholder* (residenti, turisti, imprese, ecc), talvolta diversi e divergenti tra identità, coesione e innovazione che spetta ai meta-organizzatori rendere *self-containment* con adeguate strategie di "Governance politica" del sistema compatibili con i fattori eco-sistemici.

Il soddisfacimento di tali soggetti crea pertanto fiducia, riacquisto ed incentivi ad investire nel territorio per aumentare l'attrattività e rigenerare le esternalità, che verranno in arte appropriate dagli attori dinamici. Il potere differenziante e il potenziale competitivo dipendono sempre più da elementi non materiali ed intangibili, in particolare dalla identità, dalle conoscenze trasferite e dalla fiducia (Vicari, 1995).

E così, l'intervento dei meta-organizzatori finalizzato alla valorizzazione della dotazione strutturale del territorio, contribuisce ad alimentare la capacità innovativa delle imprese, le quali divenendo più competitive ed aumentando le relazioni tra loro concorrono ad accrescere lo sviluppo e il benessere dell'intero territorio il quale divenendo più competitivo ed attraente pone gli incentivi per nuovi investimenti mirati al potenziamento strutturale del sistema "consumando" e "producendo" sempre nuove esternalità condivise e (in parte) appropriabili. Tale approccio, come vedremo nell'applicazione concreta riferita al ESTmL del Garda, consente di tener conto dell'esigenza sistematica di cambiamento attualmente richiesta dalla competizione internazionale per rispondere alla crescente domanda di varietà e qualità e dunque all'allungamento delle code di offerta e di domanda. Il primo aspetto infatti si riferisce in particolare all'emergere anche nel settore turistico del fenomeno della così detta "coda lunga", il secondo alla domanda di prodotti *multitasking* (che rispondano ad aspettative diverse e variabili nel tempo e nello spazio). Questi due aspetti saranno approfonditi nelle pagine che seguono, con riferimento al caso del ESTmL del Garda. Va qui tuttavia anticipato che la "coda lunga" rappresenta una distribuzione di frequenza della domanda (sottesa ad un ramo di iperbole) con un picco iniziale di turisti provenienti da pochi paesi consolidati e che successivamente si appiattisce in modo graduale, comprendendo la domanda proveniente da

tutti gli altri paesi¹¹. Secondo il modello, questi ultimi nel complesso dovrebbero rappresentare un mercato di più vaste dimensioni, rispetto a quello rappresentato dai paesi tradizionali.¹² In tale ottica un ESTmL è tanto più competitivo quanto più riesce ad rispondere ad una domanda sempre più segmentata e pur tuttavia interconnessa da specifici nodi che vanno via via identificati e resi attivi. Ciò richiede, come si è detto, un adeguato sistema di *matching* tra tutte le componenti del sistema, per valorizzare l'offerta complessiva, differenziando ed amplificando le identità delle singole componenti.

3. Destrutturazione dell'offerta turistica e ricomposizione dei Sistemi ecologici: le strategie sostenibili di fronte alla long tail

Possiamo allora meglio definire alcuni tratti delle strategie emergenti e necessarie per competere nei mercati turistici globali, disaggregando e ri-aggregando l'offerta per progetti orientati alla valorizzazione di vocazioni ed identità dentro e attraverso nuovi sistemi multi-territoriali. Come si è detto, la soddisfazione di una domanda sempre più esigente e segmentata (che non acquista semplicemente un servizio di ospitalità, ma *un'esperienza complessa*: fisica, simbolica e di memoria di un particolare contesto territoriale, culturale e di tradizioni) richiede infatti che la progettazione dell'offerta turistica incorpori sempre più una traiettoria di "valorizzazione" delle esternalità locali e multilocali, attraverso l'estensione delle componenti relazionali e di network su più livelli. In tale contesto, i tradizionali concetti di prodotto, diversificazione e differenziazione assumono un significato più ampio, incorporando sia le esternalità territoriali e gli output dei processi di *networking*, sia le aspettative e le percezioni della domanda.

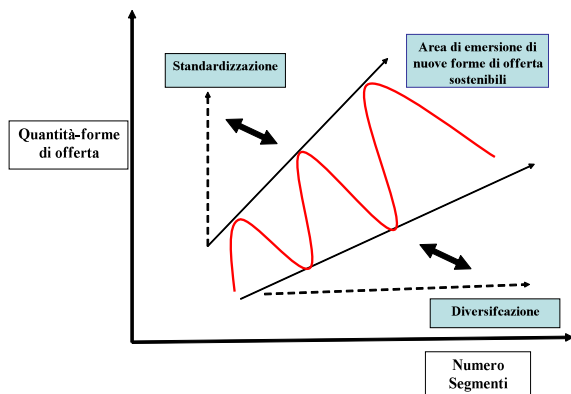
Vediamo alcuni dettagli analitici di questo processo. In primo luogo va sottolineato che il prodotto turistico è un bene "complesso", in quanto composto da una quota di beni "*appropriabili*" (ad esempio l'offerta ricettiva, i servizi di ristorazione, ecc.), la cui quantità e qualità è modificabile (in modo più o meno flessibile) in funzione del mercato, e da una quota di beni "*non appropriabili*", vale a dire risorse collettive a forte carattere contestuale e non facilmente riproducibili o trasferibili (risorse ambientali, identitarie, artistiche e culturali, paesaggio, tradizioni ecc.), la cui quantità e qualità è espandibile orizzontalmente (aggregando più territori), ma nel lungo periodo tende a ridursi, qualora non governate da adeguate policy

¹¹ In queste distribuzioni una popolazione ad alta frequenza (o ampiezza) è seguita da una popolazione (long tail) a bassa frequenza (o ampiezza), che diminuisce gradatamente (tail off). Per approfondimenti sul concetto si veda Anderson (2006)

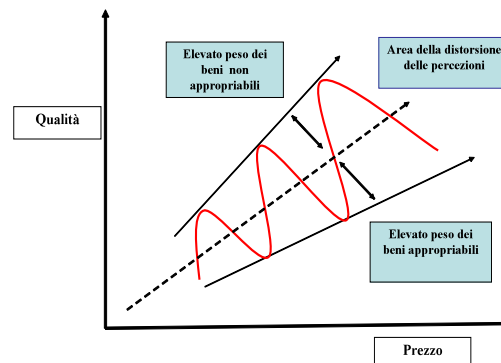
¹² Per approfondimenti sull'applicazione della coda lunga nel settore turistico si veda Lew (2008), il quale approfondisce le relazioni tra la diffusione dei social network e la segmentazione della domanda turistica.

che ne garantiscano la sostenibilità. Le diverse combinazioni di queste due macro componenti configurano diverse forme di offerta che creano e soddisfano diversi segmenti di mercato (differenziazione), che a loro volta tendono ad incrementare la dimensione e la varietà dell'offerta (diversificazione). Questo spiega l'andamento del rapporto tra la *quantità delle forme d'offerta* e il *numero dei segmenti serviti*, che riflette la tradizionale positività della relazione tra queste due dimensioni, manifestando tuttavia momenti di discontinuità in funzione della capacità e tempestività del sistema nell'adequare l'offerta alla crescente segmentazione/dimensione del mercato, internalizzando quote più o meno rilevanti dei beni "non appropriabili" (grafico 1) che gli economisti definiscono spesso come "beni collettivi o comuni" e che configurano larga parte delle esternalità.

Graf. 1 Rapporto quantità – segmenti di mercato



Graf. 2. Rapporto qualità prezzo dei beni turistici



D'altra parte i beni "non appropriabili" incorporati nel prodotto influenzano (distorcono) la percezione della qualità complessiva delle diverse forme di offerta, ampliando le possibili *combinazioni qualità – prezzo* che si sviluppano in modo discontinuo e non sempre lineare all'interno di un intervallo, i cui limiti sono definiti dal peso delle due macro componenti dell'offerta (grafico 2). Non si potrà allora parlare, come avviene invece tradizionalmente, di relazione inversa tra qualità e prezzo, ma di accoppiamenti non lineari tra qualità e prezzo dei servizi non solo guardando al sistema nel suo complesso e alle molteplici forme distributive di servizio turistico (conseguente all'aumento dei segmenti) ma anche a singole forme di erogazione e che ora ritroviamo solo in relazione alla differenziazione stagionale, semplicemente decomponendo e ricomponendo il livello di servizio erogato.

Tale complessa stratificazione delle forme d'offerta, della qualità percepita e della relativa valorizzazione da parte della domanda può generare processi di creazione o di distruzione di valore collettivo. Infatti, l'aumento della quantità e della diversificazione dell'offerta

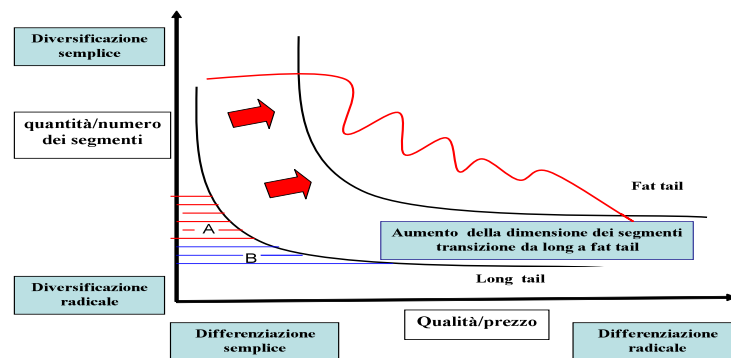
attraverso un'eccessiva internalizzazione/appropriazione dei beni pubblici e la creazione di forme di offerta sovrapposte e non complementari innestando circoli viziosi che distruggono le esternalità, producendo costi non sostenibili che nel lungo periodo esauriscono il sistema (e' questo ad esempio il caso di alcune località turistiche che sfruttando rendite di localizzazione si rivolgono con formule indifferenziate a mercati di massa, o quello della diffusione delle "seconde case", che utilizzate in modo non fungibile, aumentano il consumo delle risorse ambientali senza generare valore). Per contro, la cooperazione competitiva tra diversi soggetti e territori finalizzata alla co-produzione innovativa ed identitaria di un valore che si *autosostiene* nel tempo genera esternalità (Pilotti, Volpe, 1996). Cultura, arte, paesaggio e tradizioni locali divengono esse stesse fonti creative di governance relazionale delle interdipendenze territoriali e di nuovi sistemi territoriali che superano i limitati confini economico-politici tradizionali per accoglierne di più estesi e complessi, appunto di tipo ecologico (Storper, 1997; Pilotti, 2001; Pilotti, Ganzaroli, 2009).

Ecco allora la necessità di trovare l'equilibrio tra varietà della domanda, specializzazione e ampiezza dell'offerta e la sostenibilità dell'intero sistema, generando nuovi segmenti e nuove forme di distribuzione dei prodotti turistici, configurando in tal modo nuovi rapporti "quantità/numero dei segmenti" e "qualità/prezzo", il cui andamento non è valutabile in modo deterministico, ma riflette l'interazione tra diversi driver competitivi caratterizzati largamente da non trasferibilità o inimitabilità:

- il contesto (specificità del territorio),
- le relazioni tra territori (multi località),
- i modelli mentali e simbolici (aspettative e consuetudini).

In tale ottica, incrociando le due variabili di performance dell'offerta, sopra descritte (diversificazione e qualità percepita) possiamo cogliere possibili traiettorie di ampliamento del mercato (grafico 3). La prima traiettoria è il progressivo passaggio dalla diversificazione semplice a quella radicale, gestendo in modo efficace il fenomeno della *long tail*. La seconda prevede la soddisfazione dei segmenti di mercato che manifestano una maggiore percezione della qualità dell'offerta rispetto al prezzo (sostituzione di A con B), sviluppando la profondità del mercato. La terza traiettoria infine consiste nell'ampliamento della dimensione dei singoli segmenti che compongono la *long tail* trasformandola in una *fat tail*, sfruttandone le relative economie.

Graf. 3 Le strategie emergenti per lo gestione della *long* e della *fat tail*



E' evidente che tali strategie di progressivo aumento della dimensione e della profondità dei mercati richiede il superamento della frammentazione territoriale, dell'isolamento dei singoli attori e della cultura di appropriazione opportunistica e di sfruttamento di rendite di localizzazione che innescano processi di consumo delle esternalità condivise, senza produrne di nuove. Un tale processo richiede l'attivazione di processi di networking e la mobilitazione di meta-organizzatori all'interno del ESTmL che ricostruiscano fiducia e un tessuto relazionale in grado di sostenere la riproduzione della varietà dei segmenti.

4. Applicazione del modello all'ESTmL del Lago di Garda

In questa parte del lavoro è applicato il modello più sopra descritto al caso dell'Eco-Sistema Turistico Multi Locale del Garda. Tale applicazione è il risultato di una articolata ricerca sulla struttura di offerta e domanda di servizi turistici, sulla valutazione dei comportamenti strategici di sistema, e sull'evoluzione istituzionale e di impresa rispetto alle trasformazioni dell'utenza. Tale ricerca salda i tradizionali approcci macrosettoriali e regionali, con gli approcci aziendali e di management.

a. Principali caratteristiche del Sistema Turistico Gardesano

Il sistema gardesano raggruppa circa 40 comuni (multilocalità delle diverse province) distribuiti in tre sponde, quella Bresciana, Veronese e Trentina, che negli ultimi 30 anni hanno fortemente differenziato le proprie capacità di apprendimento ed adattamento ai mercati finali evidenziando in particolare il maggior dinamismo e la maggiore innovatività imprenditoriale di queste ultime due sponde rispetto a quella bresciana,. Le principali caratteristiche del Sistema gardesano sono evidenziate nella tabella 1:

Tabella 1: Caratteristiche della capacità ricettiva e dei flussi turistici del ESTmL Gardesano (2009)

	Totale garda	Quota (%)Verona	Quota(%) Trento	Quota (%)Brescia
Esercizi alberghieri	1.102*	47,73	13,88*	38,38
Posti letto	64803*	42,59	16,34*	41,07
Arrivi alberghieri	2.432.482	47,09	17,91	35,00
Presenze alberghiere	8.848.570	44,85	18,02	37,14

Fonte: Osservatorio Laghi su dati delle province di Brescia, Trento e Verona *(Trento dati 2008)

4.1 Il data base, la metodologia e gli strumenti utilizzati

Il database sul quale si basa l'analisi della competitività delle diverse sponde del lago di garda è costituito dai risultati di un'indagine desk, che ha raccolto ed omogeneizzato, i dati statistici esistenti presso gli enti locali e i principali istituti di ricerca e dai questionari somministrati con interviste dirette e con il metodo cawi agli operatori alberghieri e alla domanda¹³. Si tratta di valutazioni quali-quantitative, riferite a un campione di 180 unità alberghiere¹⁴ e di 522 turisti¹⁵. Sono state inoltre effettuate interviste in profondità a 20 enti territoriali locali e multilocali alle Associazioni degli albergatori delle tre sponde, quali esperti in particolar modo delle determinanti del destination management. Ai rispondenti è stato richiesto di esprimere un giudizio su determinati fattori e risorse, attribuendo un punteggio ad ogni variabile 1 a 5. Tali valutazioni sono state opportunamente elaborate e raggruppate nelle categorie di variabili individuate nel nostro modello, determinando in un ottica di benchmarking la sponda del lago più competitiva. Va in proposito segnalato che le risposte presentano alcuni *missing* e ciò ha influenzato la scelta delle variabili considerate/considerabili a fini dell'analisi.

L'analisi della competitività si basa sul:

a- Modello per la valutazione della qualità degli EcoSistemi Turistici Multi Locali, (di cui alla figura 1) che come si è accennato, è un modello descrittivo. Le performance considerate

¹³ L'indagine stata realizzata tra luglio 2009 e gennaio 2010

¹⁴ Si tratta di imprese prevalentemente di medie dimensioni sia in termini di fatturato (il 38% tra 250-500mila € e il 30% tra 500mila-1mln €) che in termini di posti letto (il 43% tra 6-15 letti), la cui la distribuzione per sponde rispecchia quella emersa dall'analisi dei dati desk (il 46% appartenenti alla sponda bresciana, il 41% a quella veronese e il 13% a quella trentina)

¹⁵ Si tratta di un campione di turisti distribuiti tra maschi (46%) e femmine (54%) e per fasce d'età (25% sotto i 30 anni, il 22% tra i 30 e 39 anni e il 53% over 40 anni). Si tratta di soggetti istruiti (48% diplomati e 41% laureati) che si sono recati al lago prevalentemente spinti da motivazioni di turismo (82%), con la famiglia (52%) e con amici (38%), e che hanno soggiornato principalmente per un periodo breve (weekend, weekend lungo). La scarsa accessibilità al lago con mezzi pubblici fa sì che il turista prediliga raggiungere il lago con l'auto (78%). Nel complesso, i turisti intervistati sono "fedeli": sono già stati al lago più volte (89%) e che quindi hanno una conoscenza piuttosto ampia del portafoglio di risorse correlate alla competitività della destinazione turistica.

sono: la quota delle presenze alberghiere nel periodo 2000-2009 e la distribuzione delle presenze alberghiere per paese di provenienza;

b- I radar delle valutazioni dei turisti e degli operatori alberghieri

L'analisi dei processi si fonda sull'individuazione del punteggio ottenuto sulle attività chiave, di cui si è detto più sopra. Come vedremo, nel *radar dei processi* saranno evidenziati i livelli raggiunti dalla media delle imprese alberghiere delle tre sponde del lago e le medie delle valutazioni della domanda. In questo modo si potrà ragionare in termini di *benchmarking* e determinare facilmente i punti di forza e di debolezza relativi ed assoluti dei sistemi locali considerati;

c-la valutazione qualitativa dell'intensità, frequenza e direzione delle relazioni: basata su interviste in profondità ai principali attori del sistema

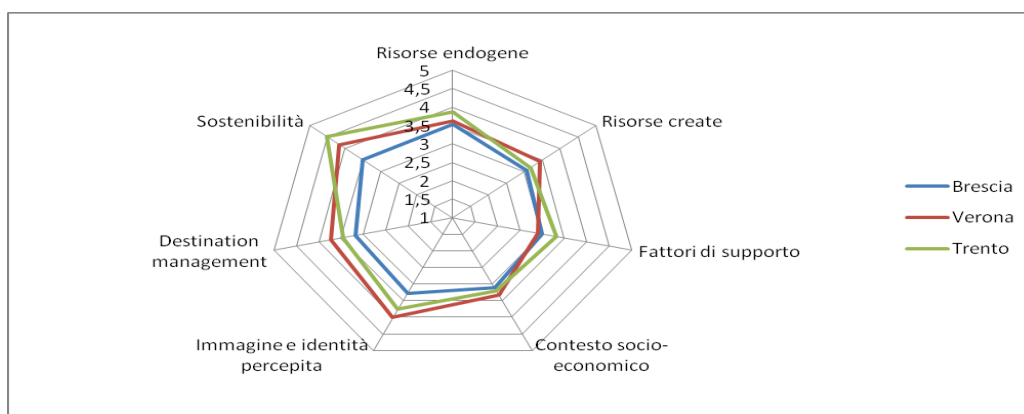
4.3 Risultati dell'analisi

a) Modello per la valutazione della qualità degli EcoSistemi Turistici Multi Locali: il posizionamento competitivo delle tre sponde

Come si è accennato, l'analisi del posizionamento delle sponde si basa su diversi aspetti. Per ogni di essi è stato calcolato un giudizio sintetico relativo ad ogni sponda, riconducendolo alle corrispondenti domande del questionario. Come si è detto quest'ultime riportano le valutazioni dei soggetti (imprese, enti e associazioni) in una scala da 1 a 5. Per ognuna delle domande è stata poi calcolata la valutazione media. Le valutazioni medie sulle singole domande di ogni sponda hanno dato luogo ad un ulteriore media per singolo item, giungendo così ad uno score finale:

I risultati ottenuti sono riportati nel seguente radar:

Fig. 2: Valutazione dei principali fattori di competitività delle tre aree del lago di Garda



Fonte: Università di Milano, DEAS-Osservatorio Laghi, 2010

Dal nostro modello emerge chiaramente che la sponda bresciana è quella meno competitiva o guidata da una canalizzazione spontanea, mentre quella veronese e trentina sono più competitive pur seguendo strategie diverse. Nel primo caso (Brescia) assistiamo ad un effetto di troncamento della coda lunga, nel secondo (Verona) verificiamo un accompagnamento della coda lunga e nel terzo caso (Trentino) invece vediamo un governo moderato della coda lunga guardando all'integrazione delle risorse locali.

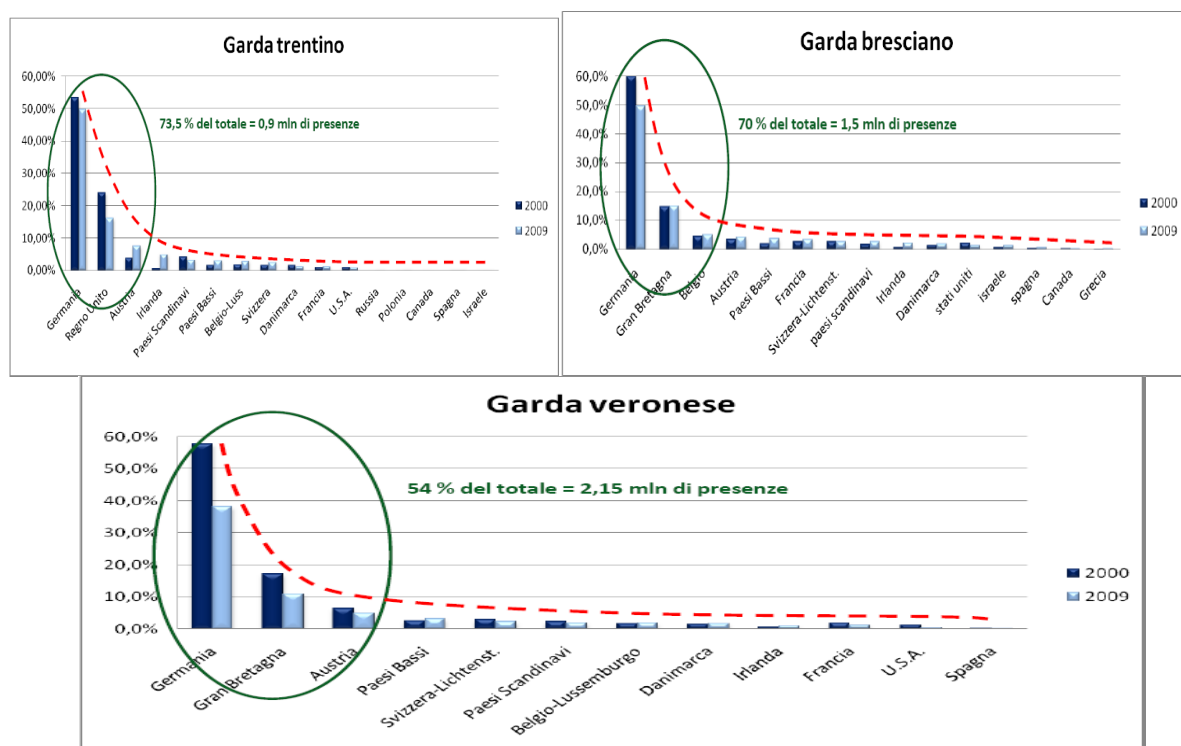
Infatti la sponda trentina è quella più "governata" e ha orientato il posizionamento verso interessi ambientalistici, salutistici e sportivi, come evidenziato dal valore più alto nella valutazione attribuita alle risorse endogene (clima, la natura e l'ambiente, l'accoglienza e la simpatia della gente e la cultura e le tradizioni locali), inoltre tale sponda si distingue per una maggiore competitività con riferimento ai fattori di supporto (evidenziati da variabili quali trasporti pubblici e privati, segnaletica e viabilità, parcheggi, segnaletica turistica, qualità delle strutture ricettive e dei ristoranti e punti di informazione) e per la maggiore attenzione alle sostenibilità, in particolar modo per ciò che riguarda la protezione delle acque e la salvaguardia degli ambienti naturali.

La sponda veronese risulta essere quella più creativa (o adattiva) come emerge dall'elevata valutazione delle risorse create (eventi speciali, qualità delle strutture sportive e termali, entertainment e shopping) e dei fattori di contesto tra cui la sicurezza, l'accessibilità e l'intensità competitiva. L'offerta veronese è infatti molto più diversificata rispetto a quella bresciana e trentina e passa attraverso le attività culturali, musicali, di divertimento, gastronomiche, sportive, influenzate dal "Sistema dei parchi" e dalla "Strada del Vino" che si intrecciano tra la sponda e l'entroterra veronese. Verona risulta avere anche una migliore governance del settore turistico, evidenziata dal più alto valore del destination management e un miglior approccio con la domanda (immagine e identità).

La maggior attenzione alla domanda da parte degli operatori veronesi si concretizza anche nella migliore gestione della coda lunga (fig.3) a differenza delle altre sponde.

In particolare, nella sponda bresciana il 70% delle presenze straniere (1,5 milioni) è concentrato in tre mercati: Germania, Regno Unito e Belgio, in modo molto simile anche nella sponda trentina il 73,5% delle presenze straniere (0,97 milioni) proviene solo da tre paesi: Germania, Regno Unito ed Austria. Si evidenzia, quindi, come descritto prima una sottovalutazione della emergente "coda lunga".

Fig. 3: Distribuzione delle presenze per paesi di origine. La “coda lunga”



Fonte: Osservatorio Laghi su dati delle province di Brescia, Trento e Verona

Al contrario, nella sponda veronese i primi tre paesi esteri di provenienza (Germania, Regno Unito ed Austria) rappresentano “solo” il 54% delle presenze straniere (2,14 milioni circa). In tale sponda si evidenzia un effetto di sostituzione all’interno della domanda, attraverso una maggior attenzione ai paesi “emergenti e nuovi”, cioè all’individuazione di “vuoti d’offerta” (opportunità di business non presidiate da concorrenti) delle emergenti “code lunghe” (segmenti di domanda, nei quali la concorrenza è ad oggi limitata, dal momento che singolarmente rappresentano quote modeste del mercato, ma che complessivamente ne rappresentano e ne rappresenteranno quote significative) e delle relative opportunità di posizionamento. La sponda veronese ha quindi assorbito la progressiva diminuzione delle presenze provenienti dai mercati tradizionali (colpiti maggiormente dalla crisi), rivolgendosi solo di recente verso i paesi della coda lunga. Sebbene ancora in fase iniziale, dalla figura 3 si osserva la tendenza verso la trasformazione della *long tail*, in una *fat tail*, caratterizzata dall’aumento della dimensione dei diversi mercati che compongono la coda lunga, rappresentando un’ulteriore potenziale di crescita del sistema veronese. In tal senso è possibile affermare che tale sponda, nonostante abbia un buon livello di competitività (anche in considerazione della sua maggiore quota di mercato e della maggiore elasticità della domanda di riferimento), non ha ancora pienamente sfruttato il suo potenziale.

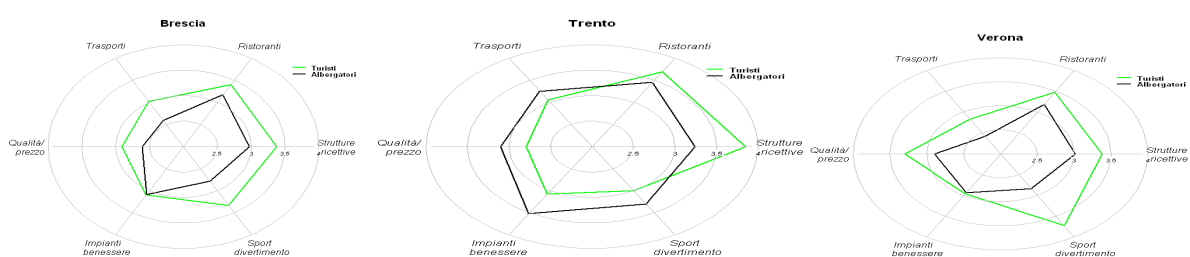
b) I radar dei processi e delle valutazioni dei turisti

Un ulteriore spunto di riflessione emerge anche dal confronto delle valutazioni effettuate dalla domanda e dagli operatori, di cui alla figura 4¹⁶. L'analisi si fonda sull'individuazione del punteggio ottenuto dalle variabili descritte più sopra, opportunamente standardizzate.

In particolare, è interessante osservare come gli albergatori della sponda trentina siano più self-confidence nella valutazione degli aspetti legati ai servizi e alle infrastrutture del sistema mentre tendono a sottovalutare le proprie strutture e i servizi di ristorazione. Quanto alle altre due sponde si evidenzia una sostanziale migliore soddisfazione dei turisti in tutte le aree considerate, in particolare il potenziale inespresso non sfruttato e sfruttabile dagli albergatori della sponda veronese è maggiore, confermando la tesi espressa precedentemente, secondo cui tale sponda presenta un ampio potenziale di miglioramento in termini di competitività e quindi di performance ottenibili.

Il principale risultato che emerge è che in molti casi siamo in presenza di una soddisfazione maggiore della domanda rispetto all'offerta: la prima, come è noto, valuta l'attrattività dell'intero sistema/prodotto, mentre i singoli operatori tendono a valutare in modo miope la propria competitività (rispetto ai concorrenti intra sistema). Tale potenziale, che va indagato a fondo per potere essere sfruttato nelle sue dimensioni di lungo periodo, conferma come la qualità/competitività di un sistema territoriale sia maggiore della somma delle qualità delle singole componenti.

Fig.4: Radar dei processi: confronto tra le valutazioni della domanda e dell'offerta



c) Valutazione qualitativa delle relazioni

La diversificazione dell'offerta richiede un forte sistema di network e questa nostra idea è stata confermata dall'analisi qualitativa delle relazioni che è stata condotta tramite interviste ai principali attori del sistema. Interpretando le valutazioni qualitative relative alle relazioni di

¹⁶ Sono state prese in considerazione solo le variabili confrontabili e tra queste quelle che sono state giudicate più significative dagli stessi intervistati.

tipo comunicativo/informativo, strumentali e progettuali che ogni singolo intervistato intrattiene con gli altri attori del sistema (relazioni tra associazioni e operatori, e tra associazioni, enti e operatori) emergono altre interessanti riflessioni in riferimento al ruolo di questo fattore nella determinazione della competitività.

Da una sintesi di tali valutazioni emerge come nella sponda veronese vi sia una maggiore connessione, collaborazione e comunicazione tra i vari stakeholder, in particolare tra gli operatori alberghieri e le associazioni di categoria, si osserva anche un buon livello di dialogo con gli enti territoriali. Anche nella sponda trentina si rileva un buon livello di connessioni, al contrario nella sponda bresciana, si osserva un basso livello relazionale, con scarsa comunicazione soprattutto tra albergatori e associazioni di categoria.

Tale fenomeno conferma come un intenso network relazionale influenzi positivamente la competitività dei singoli sistemi locali e la necessità di aggregarne le diverse componenti in un unico Eco-Sistema-Turistico.Multilocale (delle tre sponde) attraverso meta-organizzatori, che ne valorizzino le eccellenze, sviluppando meccanismi di coo-petition intra ed inter sistema ed inter sistema per una governance sostenibile della crescente competizione che ha nella “coda lunga” una prima e significativa manifestazione

5. Conclusioni

Il lavoro ha evidenziato che la competitività degli ecosistemi turistici multilocali (ESTmL) non è riconducibile soltanto alle loro risorse endogene, ma anche alla loro capacità di differenziarsi, ricorrendo a specifiche strategie di posizionamento, che ne favoriscano la percezione di un’immagine distintiva da parte dei diversi segmenti di mercato, anche attraverso politiche di co-branding.. Il vantaggio competitivo dei ESTmL si basa dunque sulla la presenza di fattori identitari forti e condivisi, non imitabili e sostenibili nel lungo periodo. L’aumento della concorrenza e la crescente complessità della domanda di servizi turistici rende inoltre evidente la necessità di sfruttare le “interdipendenze” geo-territoriali, logistiche-infrastrutturali, di servizio, di marketing, di comunicazione, di co-branding che “legano” le diverse componenti del ESTmL Gardesano, amplificandone le esternalità attrattive, sino ad oggi “contese” tra le diverse aree. Si tratta in altri termini della necessità di valorizzare e consolidarne la competitività, attraverso la condivisione di risorse spaziali (naturali, artistiche, culturali, strutturali, logistiche, di marketing, ecc), di conoscenza e relazionali. In un’ottica d’integrazione, cooperazione e alleanza tra le diverse componenti che, tuttavia, ne consolidi le differenti identità (di contesto, funzionali e di *brand*) in un portafoglio unitario d’offerta che

unisca le diverse componenti di fronte alla competizione “esterna”, amplificandone le capacità attrattive e di fidelizzazione in un contesto competitivo sempre più globale che faccia evolvere la *long tale* verso una *fat tale* sostenibile.

In tale ottica, il modello proposto per valutare la competitività di un sistema turistico multilocale si basa sull’ipotesi che il sistema stesso sia un *contenitore attivo* di dinamiche economiche, relazionali e cognitive, oltre che fonte di specifici fattori *identificativi* utili alla creazione di valore. Il valore complessivo di tale sistema è superiore alla loro semplice somma, dal momento che incorpora il funzionamento di soggetti pubblici e privati, individuali e collettivi, istituzionali e non profit e ne influenza le relazioni, definendone i fattori di competitività interni ed esterni (Pilotti, 1997). Le relazioni di sistema sono allora alla base del potenziale di competitività dei sistemi turistici multilocali, perché ne fondano le capacità di “apprendere ad apprendere” come espressione di intangible assets che possono migliorare o innovare l’adattamento dei soggetti ed attori sistemici all’evoluzione ambientale, di mercato o tecnologico-organizzativa degli utenti finali e più in generale di tutti gli stakeholder di riferimento. Le relazioni tra risorse e utenti consolidano quindi la capacità del sistema di produrre valore e di competere con altri sistemi turistici multilocali, differenziati non solo in base a risorse *endowed*, ma anche in e soprattutto in base alla qualità delle relazioni attivate. Tale approccio richiede di valutare globalmente le azioni, le decisioni e gli effetti di una tale articolazione soggettiva e sistemica, entro uno spazio economico, istituzionale e multiterritoriale sufficientemente unitario ed omogeneo, senza tuttavia trascurare le specificità, le identità (risorse tangibili e risorse intangibili) di ciascuna delle componenti. L’applicazione di tale approccio, per quanto esemplificativa, al caso gardesano ha messo in luce le potenzialità valutative del modello, la cui implementazione richiede tuttavia ulteriori approfondimenti. Tra questi, in particolare, l’individuazione di indicatori misurabili e confrontabili nel tempo e nello spazio che permettano di valutare in modo oggettivo, la competitività di diversi sistemi turistici multilocali in un’ottica di benchmarking non solo interno ma anche esterno (ci riferiamo ad esempio al grado di simmetria/asimmetria nella divisione del lavoro tra imprese, turistiche e non, e il contesto istituzionale dell’area; alla qualità delle risorse e delle competenze mobilitate dall’area, in termini di capacità di apprendimento e d’innovazione e anche alla dotazione di risorse strutturali, quali esercizi extra alberghieri, le cui rilevazioni sono in corso di armonizzazione). Approccio, quest’ultimo, che consente di attuare una maggiore integrazione delle logiche di azione micro-macro e parallelamente di aumentare la conoscenza dei contesti locali non solo da un punto di vista statico – in termini di risorse e competenze possedute, ma anche da un punto di vista

dinamico – in termini di risorse e competenze necessarie e compatibili e attivabili (potenziale competitivo) per uno sviluppo sostenibile, basato sulla vocazione territoriale e imprenditoriale del sistema locale. Ciò è essenziale per generare circuiti virtuosi tra dimensione locale e globale delle attività turistiche di un eco-sistema turistico multilocale, per sostenerne la competitività verso i “concorrenti esterni”, differenziandone l’offerta complessiva, attraverso la continua riconfigurazione del suo portafoglio di attività, servizi, conoscenze e relazioni.

Bibliografia

- Ambler, T. (1995), “Brand equity as a relational concept”, *The Journal of Brand Management*, vol. 2, n° 6.
- Ashworth G. J., e Voogd, H. (1988), “Marketing the city. Concepts, processes, and Dutch applications”, in *Town Planning Review*, Vol. 59, n.1.
- Bellini, N. (2000), *Il marketing territoriale. Sfide per l’Italia nella nuova economia*, Franco Angeli, Milano.
- Berry, L. L. (1983), “Relationship marketing”, in Berry, L.L., Shostack, G.L., e Upah, G.D. (eds.), *Emerging perspectives on service marketing*, Chicago, American Marketing Association.
- Buhalis, B., (2000) “Marketing the competitive destination of the future”, *Tourism Management*, 21, 97-116.
- Camagni, R. (2002), “Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif: une contre-réflexion critique”, in *Milieux innovateurs: théorie et politiques*, Economica, Paris, 2006.
- Caroli M. (2009) “Un modello di valutazione della qualità di una destinazione turistica”, *Economia dei Servizi*, n.1.
- Caroli, M. G. (1999), *Il Marketing territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- Cercola, R. (1999), “Economia neoindustriale e marketing territoriale”, in *Sviluppo e Organizzazione*, n. 172.
- Crouch G.I. Ritchie J.R.B., (2003), *The competitive destination: a sustainable tourism perspective*, Wallingford, CABI.
- Crouch G.I (2006), “Destination competitiveness: insight in to attribute importance”, *International conference on trends, impacts and policies on tourism development*, Crete.
- Dwyer L., Kim C. (2003), “Destination competitiveness: A model and Determinants”, in *Current Issues in Tourism*, Volume 6, Issue 5 October.

- Egan, J. (2001), *Relationship Marketing*, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- Enright, M.J. e Newton, J. (2005) “Determinants of tourism destination competitiveness in Asia Pacific: comprehensiveness and universality”. *Journal of Travel Research*, 43: 339-350.
- Ferrari S. (1998), *Il miglioramento della qualità nei servizi. Casi e problemi*, CEDAM, Padova.
- Flagestad A., Hope C.A. (2001), “Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective” in *Tourism management*, vol. 22, n. 5.
- Flipo J.P., e Texier, L. (1992), “Marketing territorial: de la pratique à la théorie” in *Revue française du marketing*, n. 136.
- Fournier, S. (1998), “Consumer and their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research”, *Journal of Consumer Research*, March, pp. 343, 373.
- Gazzola, E. (2006), “Marketing territoriale e agenzie di sviluppo: un’analisi comparata”, XXVII Conferenza Italiana di Scienze Regionali, AISRE.
- Gilodi, C. (2004), “Territorio e marketing, tra letteratura e nuovi percorsi di ricerca”, *LIUC Papers* n. 149, *Economia e istituzioni*, 13.
- Golfetto, F. (2000), “Problemi aperti per il marketing delle città”, in Valdani E., Ancarani, F. (a cura di), *Strategie di marketing del territorio. Generare valore per le imprese e i territori nell’economia della conoscenza*, Milano: Egea.
- Golinelli C.M. (2002), *“Il territorio sistema vitale”*, Giappichelli, Torino.
- Govers, R. & F.M. Go. (1999), “Achieving Service Quality Through the Application of Importance-Performance Analysis”, in *Service Quality and Management* (pp. 161-185).
- Grandinetti R., Tabacco R. (2003), “I distretti industriali come laboratori cognitivi”, in *Sviluppo Locale*, 10 (22).
- Gronroos, C. (1994), “From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing”, in *Management Decision*, 32 (2).
- Gronroos C. (1994), *Marketing e management dei servizi*, Isedi, Torino.
- Guatri, L., Vicari, S., Fiocca, R. (1999), *Marketing*, Milano, Mc Graw-Hill Italia.
- Hakansson H., Snehota I. (1989), *Developing Relationship in Business Networks*, London, Routledge.
- Hunt, S.D. (1976), “The nature and the scope of marketing”, in *Journal of Marketing*.
- Hunt, S.D. (2002), *Foundations of marketing theory*, New York, M.E. Sharpe.
- Jaffe E.D., Nebenzahl I.D. (2001), *National image and competitive advantage*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen, Denmark.

- Kotler, P., e Levy, S. J. (1969), "Broadening the concept of marketing", in *Journal of Marketing*, 33.
- Kotler, P., Haider, D. H., e Rein I. (1993), *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states, and nations*, New York, The Free Press.
- Kotler P. e Gertner D. (2002), Country as Brands, Product, and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective, *Brand Management*, 9(4-5), 249-261.
- Krantz, M., e Schätzl, L. (1997), "Marketing the city", in Jensen-Butler, C., Shachar, A., van Weesep, J., *European cities in competition*, Aldershot, Avebury.
- Latusi, S. (2002), *Marketing territoriale per gli investimenti*, Egea, Milano.
- Marena M. (2005), "Un'analisi teorica sul Marketing territoriale. Presentazione di un caso studio. Il consorzio per la tutela d'Asti", Ceris-Cnr, W.P. N° 7.
- Morgan, R. M., e Hunt, S. D. (1994), "The commitment-trust theory of relationship marketing", in *Journal of Marketing*, n. 58.
- Mothe, J, and Mallory, GR (2006) "Constructing advantage: distributed innovation and the management of local economic growth" *Prometheus*, vol. 24, no. 1, pp. 23-36.
- Neilsen L. (2001), *Branding Britain. A global tourism branding strategy*, paper.
- Ostilio M.C. (2000), *La comunicazione territoriale*, in Valdani E., Ancarani F., (a cura di), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano.
- Paddison, R. (1993), "City marketing, image reconstruction and urban regeneration", in *Urban Studies*, Vol. 30, n.2.
- Paiola M. (2006), "Eventi culturali e marketing territoriale: un modello relazionale applicato al caso di Brescia", Dipartimento di Economia Aziendale, Università di Brescia, paper n. 55.
- Paoli, M. (1999), *Marketing d'area per l'attrazione di investimenti esogeni*, Guerini, Milano.
- Peck, H., Payne, A., Christopher, M., Clark, M. (1999), *Relationship marketing: strategy and implementation*, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Pilotti L. (2001), "Valore di sistema e rigidità flessibili. La città-territorio verso la virtualità. Competenze, reti multilivello e communities per un valore di sistema tra identità e trasferibilità", *Sviluppo Locale*, VIII, 18, pp. 3-40.
- Ganzaroli A. (2006) *Rileggere il marketing. Strategie informative e Gestione della Conoscenza*, Cedam.
- Pilotti L. (2006) *Eterogeneità delle imprese e varietà dei modelli organizzativi*, Franco Angeli, Milano.

- Pilotti L., Ganzaroli A. (2009) *Proprietà condivisa e open source : il ruolo della conoscenza in emergenti ecologie del valore*, Franco Angeli, Milano.
- Poon, A. (1993). “*Tourism, Technology, and Competitive Strategies*”, Cab Intern., Wallingford.
- Premazzi, K. (2001), “Cyber-marketing territoriale: l’attivazione di un sito web per la valorizzazione del territorio”, in *Micro & Macro Marketing*, n. 2.
- Rispoli M., Tamma M. (1995), “*Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*”, Giappichelli, Torino.
- Selby M., Morgan N.J. (1996), Reconstructing place image. A case of study of its role in destination market research, *Tourism Management*, vol.17, n.4.
- Senn L. (2002), "New economy, territorio e fiscalità", *Scienze Regionali*, vol. 1, n. 1.
- Sicca, L. (2000), “Il ruolo del marketing nello sviluppo del territorio”, in Bellini, *op. cit.*
- Valdani E., Ancarani F.(2000), *Il marketing territoriale, logiche, strumenti e casi nel contesto italiano e internazionale*, EGEA, Milano.
- Valdani E., Guenzi P. (1998), “*Il marketing nei parchi tematici*”, EGEA, Milano.
- Van den Berg L., e Braun, E. (1999) “Urban competitiveness, marketing and the need for organizing capacity”, in *Urban Studies*, Vol. 36.
- Vesci, M. (2001), *Il governo del territorio: approccio sistemico vitale e strumenti operativi*, Cedam, Padova.

Appendice

Model variables							
	Brescia	Verona	Trento		Brescia	Verona	Trento
Endowed resources				Situational conditions			
Climate (T)	3,860465	3,880952	4,08	Safety (T)	3,307692	3,194444	3,333333
Environment (T)	3,969466	3,906977	4,333333	Price competitiveness (T)	2,908333	3,29963	2,791667
Welcome country (T)	3,286885	3,361111	3,521739	Price competitiveness (A)	2,60582	2,898352	3,100649
Culture and lore (T)	3,044643	3,351351	3,521739	home nearness (T)	3,368	3,380952	3,391304
Mean	3,540365	3,625098	3,864203	Tuoristic centre nearness (T)	3,368	3,380952	3,391304
Created resources				Mean	3,111569	3,230866	3,201652
Events (T)	3,04717	3,333333	3,458333	Cumulative demand			
Sport & entertainment (T)	3,336735	3,72973	3	Destination image (T)	3,0121	3,5232	4,00215
Wellness Spa (T)	3,097222	2,96	3,071429	Awareness of destination (T)	3,5326	4,50023	3,52252
Wellness facilities (A)	3,090659	2,931548	3,522727	Mean	3,27235	4,011715	3,762335
Sport facilities (A)	2,788462	2,842566	3,305648	Supporting factor			
Shopping (T)	2,995638	3,696326	2,69856	Transport (T)	3,022989	2,828571	3,052632
Mean	3,059314	3,248917	3,176116	Public transport (A)	2,592593	2,417582	3,255814
Destination management				Road conditions and sign (A)	2,912088	2,637363	3,078231
Destination management organization	3,5524	3,6585	3,6632	Touristic sign (A)	2,978437	2,760989	3,289037
Destination marketing management	3,32426	3,8563	3,25236	Parking (A)	2,478992	2,332362	2,982143
Destination policy development	2,99236	3,56752	3,34553	Accommodation facilities (T)	3,372881	3,378378	3,851852
Human resources development	3,01556	3,6526	3,4636	Restaurant (T)	3,398374	3,47619	3,689655
Environmental management	2,9562	3,2556	3,5113	Accommodation facilities (A)	2,969925	3,015873	3,238095
Mean	3,168156	3,598104	3,447198	Restaurant (A)	3,170426	3,187831	3,457792
Sustainability				Information centre (A)	2,87013	2,71978	3,214286
Mean	3,5232	4,1652	4,5268	Cleanliness (A)	3,247978	3,228022	3,36039
				Mean	3,001347	2,90754	3,315448