

Fabio Pollice
Le risorse competitive del territorio

1. Introduzione: le aspirazioni turistiche del territorio – Il livello di attrattività di una destinazione turistica discende da un insieme complesso e articolato di fattori materiali ed immateriali, solitamente caratterizzati da un elevato grado di interdipendenza e di reciprocità, e raramente è nullo, soprattutto quando lo si voglia misurare in termini prospettici, volendo cioè prescindere dall'attuale capacità di attivare un flusso di domanda turistica e analizzarlo piuttosto sul piano delle potenzialità. Inoltre, anche laddove queste potenzialità dovessero risultare esigue o irrilevanti, di per se stesse inadeguate a captare flussi significativi di domanda, potrebbero comunque crearsi condizioni di attrattività quale costruito "artificiale", conseguente alla realizzazione di investimenti mirati, come nel caso di quelle destinazioni che hanno incentrato la propria fortuna turistica sulla realizzazione di grandi parchi tematici. Questo ragionamento, quantunque ineccepibile sul piano teorico, è causa di pericolose distorsioni sul piano politico in quanto tende a giustificare le aspirazioni turistiche dei territori anche quando questi non sono in grado di esprimere, sia pure in termini prospettici, una propria specifica capacità attrattiva, o quando queste aspirazioni risultano non sostenibili per ragioni economiche o ambientali. Il turismo, tanto in un'economia postindustriale, spesso caratterizzata da processi dismissivi che hanno messo in crisi i precedenti assetti occupazionali, quanto in un'economia debole e marginale che sia ancora alla ricerca di una propria "via" per lo sviluppo, viene spesso identificato come il settore strategico, fattore di crescita e motore di sviluppo, l'area d'investimento su cui convogliare le risorse pubbliche e private. Questo atteggiamento nei confronti del turismo nasce da fattori di diversa natura che possono essere così di seguito sintetizzati: il turismo appare in primo luogo come un settore relativamente poco complesso che può essere sviluppato anche laddove non esistono tradizioni o competenze specifiche; le barriere all'entrata per l'imprenditoria privata sono più basse che in altri settori e questo ne accresce l'attrattività economica e l'interesse sociale; il turismo crea un senso di gratificazione nella comunità locale in quanto si richiama alle specificità del territorio in cui questa si identifica; all'interno dell'arena politica, attorno agli obiettivi di sviluppo turistico, si riscontra solitamente un basso livello di conflittualità e, non di rado, il turismo viene enfatizzato nei programmi politici per accrescere il livello di consenso attorno alle scelte di governo.

Questi fattori alimentano le aspirazioni turistiche dei territori anche in assenza di effettive vocazioni, creando nell'immaginario collettivo una visione distorta della realtà e del suo potenziale attrattivo e orientando le scelte d'investimento degli attori pubblici e privati verso un modello di sviluppo che il territorio potrebbe non essere in grado di "sostenere". Viene così a costruirsi

un'immagine deviata del territorio che vincola ed orienta l'azione politica, concorrendo alla costruzione di quella *vision* su cui vengono successivamente a fondarsi i processi di pianificazione territoriale (Minca, 1996). In questi casi le aspirazioni turistiche non solo non vengono a fondarsi su un'analisi oggettiva delle vocazioni del territorio, ma producono una mistificazione della realtà territoriale e delle sue vocazioni volta ad attribuire fondamento alle aspirazioni medesime. Il turismo viene allora a configurarsi come un fattore di deterritorializzazione capace di compromettere le qualità attrattive del territorio e di esporlo a comportamenti speculativi di matrice tanto endogena quanto esogena. Diversamente il richiamo alle vocazioni territoriali – come si avrà modo di sottolineare nel ragionamento che andiamo ad esporre – consente di orientare le scelte individuali e collettive inserendole in un quadro di coerenza territoriale che garantisca sostenibilità economica ed ambientale al progetto di sviluppo locale.

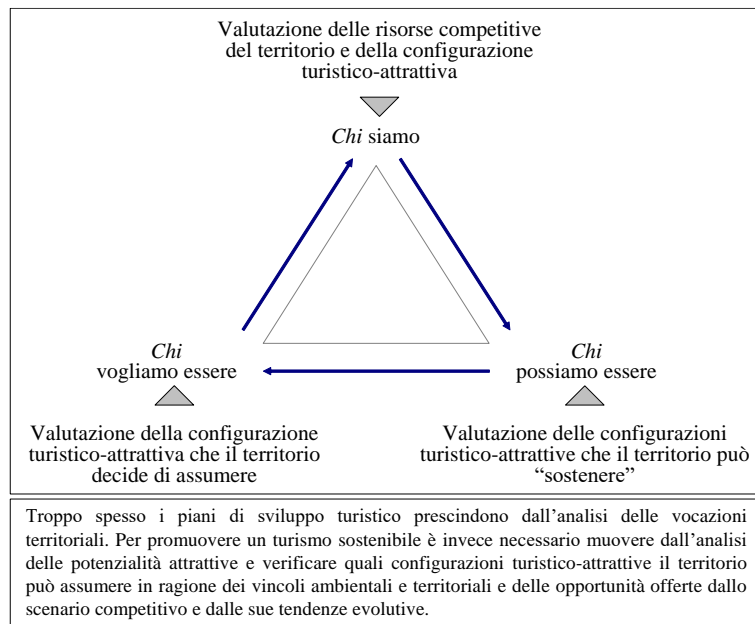


Fig.1 – Il processo di definizione della configurazione turistico-attrattiva

In realtà, la domanda che bisogna porsi a livello locale non riguarda tanto il tipo di configurazione turistica che si vuole assumere quanto, piuttosto, quale tipo di configurazione turistico-attrattiva il territorio è in grado di esprimere in considerazione delle proprie vocazioni turistiche e delle opportunità offerte dallo scenario competitivo: caratteristiche strutturali e tendenze evolutive della domanda, da una parte, e orientamenti competitivi della concorrenza (destinazioni concorrenti), dall'altra. Sulla stessa base bisogna valutare se e in che modo il turismo possa concorrere allo sviluppo del territorio. Va inoltre sottolineato che, anche laddove le aspirazioni turistiche vengano a fondarsi su una forte vocazione territoriale, è l'analisi di questa vocazione che deve indirizzare le

scelte degli attori locali e non le aspirazioni della comunità locale o della relativa rappresentanza politica. Ciò che si vuole evidenziare non è l'irrelevanza delle aspirazioni turistiche del territorio – anzi queste rappresentano un momento essenziale nella costruzione dell'identità turistica del luogo e nel coinvolgimento degli attori locali e della comunità nel suo complesso – ma la priorità che deve essere attribuita al momento dell'analisi delle vocazioni territoriali e, più specificamente, alla valutazione delle risorse territoriali per la competizione turistica. Bisogna peraltro considerare che il richiamo alle vocazioni territoriali tende a ridurre i comportamenti emulativi che creano spesso un appiattimento dell'offerta e un'omologazione della stessa su modelli di chiara matrice esogena, quasi sempre caratterizzati da un scarso livello di sostenibilità.



Fig. 2 – Le determinanti della competitività turistica di una destinazione
(Fonte: Adattato da Crouch e Ritchie, 1999)

2. *Valutare la vocazione turistica a partire dalle risorse competitive* – Negli ultimi anni l'intensità della concorrenza all'interno del mercato turistico è notevolmente cresciuta in conseguenza dell'ingresso di nuovi competitors, sempre più aggressivi ed organizzati, e dei cambiamenti intervenuti sul piano della domanda e del sistema di intermediazione dell'offerta. La competizione si è progressivamente spostata dalla sfera aziendale a quella territoriale, obbligando a considerare l'attrattività turistica del territorio come il fattore critico di successo delle strategie competitive dei sistemi locali di offerta turistica. L'attrattività come presupposto territoriale per attivare un'offerta turistica, ma anche come prodotto collettivo, derivante dall'interazione dinamica e sistemica tra tutti gli attori locali che direttamente o indirettamente partecipano nella medesima catena del valore: quella che consente di trarre dalle condizioni attrattive del contesto territoriale un insieme di

benefici di natura economica, sociale, culturale ed ambientale tali da condurre ad un miglioramento sostanziale del livello di benessere, attuale e prospettico, della comunità locale. Il valore aggiunto che si crea, migliorando i livelli di attrattività e di fruibilità del territorio turistico, non può essere misurato in termini meramente economici, né con riferimento a specifiche categorie di soggetti, ma deve essere valutato in termini complessivi e con riguardo all'intera comunità che in quel contesto vive e a cui costantemente si relaziona nel suo agire individuale e collettivo. L'attrattività viene dunque ad acquisire un valore strumentale rispetto al conseguimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, ribaltando un'interpretazione che la vuole asservita a logiche di profitto, espressione di particolari categorie di soggetti che non di rado appartengono ad altri contesti territoriali e si muovono con logiche meramente speculative. Si tratta peraltro di un prodotto sistemico in cui coesistono, integrandosi reciprocamente, relazioni verticali, tese all'utilizzazione a fini turistici del patrimonio ambientale e culturale, e relazioni orizzontali che invece consentono di integrare i fattori di attrazione per rispondere più efficacemente alla domanda proveniente dal mercato.

Se l'attrattività è un prodotto collettivo, peraltro non circoscrivibile al ristretto ambito degli operatori turistici (vi concorre anche la comunità locale attraverso i propri comportamenti), qualsiasi intervento volto a modificarla, non può che richiamarsi ad un modello condiviso di governance che assicuri il coinvolgimento attivo di tutti gli attori locali e consenta di ottenere un efficace coordinamento delle progettualità individuali e collettive. Per comprendere appieno il portato innovativo di questo diverso approccio all'attrattività è forse opportuno far precedere questo ragionamento da un'analisi più attenta e puntale del concetto di attrattività e della valenza esplicativa che questo ha assunto nei confronti dei fenomeni turistici.

L'attrattività di una destinazione turistica dipende infatti dall'interazione di diverse "qualità" territoriali, tangibili e intangibili e, non di meno, dalla posizione che essa occupa in relazione alle aree di irradiazione turistica, ai flussi circolatori e, non ultimo, all'immediato intorno geografico a cui pure sono ascrivibili alcune qualità attrattive del territorio. Nella valutazione del potenziale attrattivo bisogna infatti considerare anche le risorse che, pur non afferendo al territorio considerato ma al suo intorno geografico, risultano di fatto inserite o inseribili, attraverso escursioni giornaliere, nei movimenti circolatori dei turisti che soggiornano all'interno del territorio. Costituiscono risorse tangibili tanto gli attrattori di contesto (culturali, naturali, paesaggistici) quanto il sistema turistico-ricettivo, intendendo per tale l'insieme dei servizi offerti al visitatore; possono invece classificarsi quali risorse intangibili: l'immagine della destinazione turistica, la professionalità degli operatori, l'ospitalità della comunità locale, l'atmosfera del luogo. In realtà non esiste una sola risorsa che possa ascrivere integralmente ad una o all'altra delle categorie appena richiamate e questo perché ogni risorsa si compone tanto di elementi tangibili quanto di elementi intangibili e deve quasi

sempre la propria attrattività alla loro compresenza. E difatti, come vi sono risorse culturali che attraggono visitatori non per le proprie intrinseche qualità di eccellenza ma per ciò che riescono ad evocare nell'immaginario del turista, così vi sono strutture ricettive che riescono a svolgere un'autonoma funzione attrattiva in funzione della propria storia e delle personalità storiche che vi hanno soggiornato. A riguardo va sottolineato che caricare di valori emozionali la fruizione delle risorse territoriali comporta un aumento del loro livello di attrattività e della competitività turistica del luogo, in quanto lo rende unico e lo sottrae a valutazioni di ordine comparativa; le risorse intangibili sono infatti assai più difficilmente comparabili.

L'attrattività ha inoltre una valenza relativa, in quanto discende da una valutazione di sintesi della capacità di un predefinito contesto territoriale di soddisfare le esigenze della domanda turistica, e tende, dunque, a modificarsi a seconda delle caratteristiche del flusso considerato (variabilità spaziale o geografica) e all'evoluzione nel tempo del relativo quadro motivazionale (variabilità temporale). Tale caratterizzazione obbliga operatori pubblici e privati ad una costante riorganizzazione dell'offerta turistica al fine di adeguarla alle mutate condizioni del mercato, cercando nel contempo di preservare l'identità territoriale e l'integrità ambientale in ossequio a quelli che sono gli imperativi dello sviluppo sostenibile. Nel tempo si è così chiamati ad arricchire e ad adattare il quadro delle risorse competitive, agendo sia sulla composizione qualitativa e tipologica degli attrattori, sia sul relativo sistema di fruibilità che costituisce anche il meccanismo di adeguamento dell'offerta territoriale alle esigenze del flusso turistico.

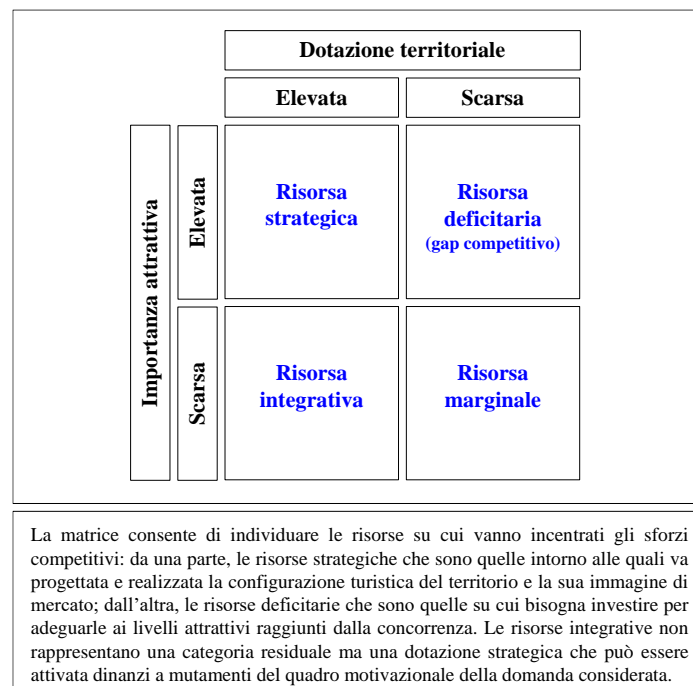


Fig. 3 - Valore strategico delle risorse territoriali

La competitività di una destinazione turistica risiede nella capacità di soddisfare nel modo più efficace ed efficiente, rispetto alle destinazioni concorrenti, le esigenze dei flussi turistici, preservando le proprie qualità territoriali e contribuendo al miglioramento del benessere attuale e prospettico della comunità locale. Posto che per “destinazione concorrente” deve intendersi quella che presenta un’analoga configurazione turistico-attrattiva ed è dunque in grado di attirare i medesimi segmenti turistici, il livello di competitività di una destinazione turistica non può che essere misurato in termini comparativi attraverso il confronto sistematico tra la propria dotazione attrattiva e quella delle aree concorrenti. La dotazione attrattiva consta di almeno quattro distinte tipologie di fattori: gli attrattori territoriali (core resources & attractors) intorno ai quali viene a strutturarsi l’offerta turistica locale; il sistema di fruibilità e di accessibilità turistica (supporting factors & resources) che si compone dell’insieme dei servizi turistici di supporto; l’immagine che corrisponde alla percezione che il mercato turistico ha del luogo e della sua dotazione attrattiva. Ciascuno di questi fattori è a sua volta iscritto in un più ampio set di condizioni ambientali che costituiscono la dotazione di contesto; dotazione che concorre, sia pure indirettamente, a definire l’attrattività turistica del territorio. L’immagine turistica non è ad esempio influenzata solo dalle caratteristiche attrattive del sito, ma anche da altri fattori territoriali non specificamente riconducibili alle caratteristiche dell’offerta turistica.

La competitività non discende tuttavia solo dalla dotazione di risorse disponibili ma anche dall’insieme delle competenze territoriali che consentono di attivarne il potenziale attrattivo, adattandolo alle esigenze della domanda. Le competenze svolgono infatti un ruolo strategico tanto a livello aziendale, ossia di gestione di specifici servizi turistici, quanto a livello territoriale nella gestione del sistema locale d’offerta e nella definizione, realizzazione e monitoraggio delle politiche di sviluppo turistico. Non si può non sottolineare che il livello di sviluppo competitivo delle località turistiche è spesso determinato più dalla disponibilità di competenze adeguate e strategicamente orientate che non dalla disponibilità di risorse. Competenze espresse tanto dal settore privato quanto da quello pubblico, come si evince del resto chiaramente dal modello di rappresentazione delle determinanti della competitività turistica proposto da Crouch e Ritchie (fig.2).

L’insieme delle risorse territoriali deve essere valorizzato, ampliato e sviluppato attraverso le competenze, secondo un processo dinamico caratterizzato da variazioni continue di tipo incrementale, e cicli di riorientamento, ossia di vero e proprio mutamento morfogenetico, con cambiamenti discontinui e salti evolutivi. La formazione professionale degli operatori turistici, la promozione di una cultura dell’ospitalità, lo sviluppo di un efficace modello di *destination*

management costituiscono in tal senso altrettante variabili critiche di successo nel processo di costruzione e mantenimento della competitività turistica del territorio.

Ai fini della competizione turistica la valenza strategica di una risorsa territoriale non dipende solo dall'importanza che questa riveste nel processo di attrazione e soddisfacimento della domanda, ma anche dalla rarità della stessa (l'offerta turistica è spesso incentrata su fattori di unicità e di eccellenza), dalla sua difficile imitabilità da parte di altri contesti territoriali; e, non di meno, dalla sua effettiva utilizzazione da parte del sistema degli attori locali. Non a caso uno dei modelli di valutazione delle risorse competitive, il *VRIO framework*, si basa proprio sull'analisi congiunta delle quattro condizioni appena richiamate. La valutazione delle risorse competitive, come si è già accennato, non può tuttavia prescindere da un'analisi comparativa e questa per le caratteristiche intrinseche della domanda turistica – estrema eterogeneità dei quadri motivazionali – non può che avvenire in relazione ad ogni specifico mercato-obiettivo (il livello di attrattività di una risorsa dipende immancabilmente dalle caratteristiche psico-grafiche e motivazionali del turista). Questo significa che l'analisi competitiva dovrà essere necessariamente preceduta da una segmentazione del mercato turistico che consenta di enucleare dei segmenti rappresentativi e sufficientemente omogenei della domanda su cui concentrare gli sforzi competitivi. I criteri di segmentazione più utilizzati a riguardo sono quelli di carattere motivazionale (motivazione prevalente), geografico, socio-demografico e socio-economico. Ad essere misurati dovranno essere il livello di importanza che la risorsa riveste per il segmento turistico considerato e la valutazione che lo stesso esprime del grado di attrattività della stessa in relazione a quello espresso dai territori concorrenti. L'importanza relativa della risorsa costituisce di fatto un elemento di ponderazione che aiuta a pesare i diversi attributi per giungere ad una valutazione di sintesi del livello di competitività assoluta.

Cod.	Risorsa competitiva	Liv. di importanza	Valutazione comparativa*					Valenza competitiva	Priorità d'intervento
			1	2	3	4	5		
1.									
2.									
3.									
...									
<i>n</i>									

Per la valutazione comparativa può essere utilizzata la scala di Likert: 1=molto peggio; 2=peggio; 3=uguale; 4=meglio; 5=meglio; analoga scala, salvo successiva trasformazione in coefficiente di ponderazione, può essere utilizzata per il livello d'importanza. Graficamente, congiungendo i punti ottenuti dal territorio con riferimento ad ogni singola risorsa competitiva, si può ottenere il profilo competitivo del sistema turistico locale e confrontarlo con quello ottenuto dagli *n* territori di confronto.

Tab.1 – La valutazione delle risorse competitive

La valutazione delle risorse attrattive viene così a fondarsi sul giudizio espresso dai turisti o, più opportunamente, dagli operatori turistici in quanto questi ultimi esprimono un maggiore grado di obiettività su quadri motivazionali ed esperienze di fruizione della domanda, e – soprattutto quando si tratta di intermediari turistici - sono effettivamente in oltre in grado di sviluppare valutazioni di ordine comparativo (Gearing, Swart, Var, 1974; Formica, 2002). La scelta della fonte informativa è dettata dalla natura non oggettivizzabile dell'attrattività delle risorse territoriali che, come detto, si caratterizzano spesso per un elevato livello di intangibilità. E' bene precisare che proprio per queste ragioni, la valutazione delle risorse competitive si configura come un metodo di supporto alle decisioni a cui non deve essere comunque attribuito un valore prescrittivo.

Momento essenziale di quest'analisi competitiva è il confronto con la concorrenza intesa come l'insieme di quei territori che presentano orientamenti turistico-ricettivi simili al contesto territoriale di riferimento. Questo tipo di confronto si richiama nei suoi aspetti metodologici ed applicativi al *benchmarking* territoriale. Il "benchmarking territoriale" può essere definito come una strategia di comparazione sistematica e continua che si attua attraverso il confronto tra due entità territoriali di cui una esprime un livello di eccellenza tale da costituire per l'altra un modello competitivo di riferimento. Il benchmarking territoriale, anche se mutua terminologie e modelli concettuali dall'economia aziendale, può essere considerato come un'evoluzione del metodo comparativo di indirizzo geografico; un'applicazione particolare, e per taluni aspetti innovativa, di quell'approccio cognitivo volto ad indagare le cause ultime dei divari territoriali. La natura prescrittiva del benchmarking inserisce questa tecnica nel più ampio scenario della pianificazione territoriale e, più in particolare, di quell'approccio strategico alla gestione competitiva del territorio che va sotto il nome di *marketing territoriale* (Valdani, 1999; Napolitano, 2000). La comparazione è infatti diretta ad impostare, con riferimento ad uno specifico contesto locale, le strategie di sviluppo secondo una logica competitiva che considera il territorio come un sistema integrato di risorse e di competenze in concorrenza, su scala globale o regionale, con altre entità territoriali caratterizzate da un'analogia configurazione sistemica (quadro delle risorse). Momento centrale di questo metodo comparativo è l'individuazione dei vantaggi competitivi su cui si fonda l'eccellenza del *main competitor*.

Sulla base di questa interpretazione i sistemi turistici locali rappresentano degli ambiti elettivi di applicazione di questa tecnica. Tali contesti territoriali, infatti, in quanto realtà omogenee, funzionalmente integrate e spazialmente circoscritte ben si prestano a confronti di natura competitiva. Il confronto, in questi casi, si incentra sia sui singoli fattori di attrazione – componenti essenziali del sistema locale d'offerta - sia sull'organizzazione dello spazio turistico e sull'interazione che si instaura tra la dimensione ricettiva e quella territoriale.

Il benchmarking turistico: le fasi

1. *Analisi dello scenario competitivo e individuazione dei trend evolutivi (minacce e opportunità);*
2. *Analisi della configurazione turistico-ricettiva del sistema locale d'offerta nei suoi aspetti strutturali e relazionali, e individuazione dei punti di forza e di debolezza;*
3. *Delimitazione dell'orizzonte competitivo e individuazione del benchmark o sistema turistico di confronto;*
4. *Valutazione dei divari di attrattività e individuazione delle cause che ne sono alla base;*
5. *Elaborazione di una strategia d'intervento volta al recupero dei gap competitivi;*
6. *Monitoraggio delle performance competitive e (eventuale) riformulazione della strategia.*

Dal punto di vista applicativo il metodo muove dall'analisi dello scenario competitivo e si sviluppa attraverso lo studio sistematico dei divari competitivi e delle cause che ne sono alla base, secondo un modello processuale e ciclico in cui le singole fasi, pur rappresentando momenti consequenziali di un percorso unitario di ricerca, vantano ciascuna una propria specifica e autonoma validità cognitiva.

Una volta individuati gli scostamenti potrà procedersi alla definizione degli obiettivi di sistema e all'elaborazione delle strategie di adeguamento nel rispetto della specificità del contesto territoriale e nella convinzione che la riproducibilità del modello di sviluppo offerto dal *concorrente "pilota"* sia di fatto limitata, se non addirittura nulla, mentre sia determinante il confronto come momento di definizione delle potenzialità di crescita competitiva del contesto locale. Il rischio, infatti, è quello che il benchmarking possa esaurirsi nell'adozione di una sterile strategia emulativa che tenti di riprodurre i percorsi di sviluppo altrove sperimentati, senza verificarne la compatibilità e ricercarne un'imprescindibile contestualizzazione.

Al di là dei dubbi appena accennati, il metodo descritto ha il merito di fornire un efficace inquadramento competitivo per l'elaborazione delle strategie di sviluppo locale e, in particolare, di conseguire i seguenti obiettivi specifici: definire la configurazione turistico-attrattiva attuale (*chi siamo*) della destinazione turistica; individuare le destinazioni concorrenti; misurare i vantaggi o svantaggi competitivi del sistema turistico locale rispetto a quelli concorrenti rispetto ai singoli segmenti di domanda; prefigurare ciò che il territorio può divenire in termini turistico-attrattivi (*chi potremmo essere*), ossia la configurazione turistica-obiettivo; motivare le scelte strategiche operate dagli attori locali (*chi vogliamo essere*). La valutazione del potenziale competitivo costituisce infatti la condizione imprescindibile per l'individuazione delle strategie di sviluppo del territorio.

3. *Il posizionamento competitivo e le strategie di sviluppo della dotazione attrattiva* – Definire la configurazione turistico-attrattiva del territorio e, ancor di più, intervenire affinché questa assuma concretezza sul piano dell'offerta e dell'immagine di mercato, vuol dire essenzialmente procedere

al posizionamento competitivo del territorio all'interno dello scenario turistico nazionale ed internazionale. Il posizionamento competitivo – locuzione mutuata dall'economia aziendale e non sempre correttamente utilizzata con riferimento alle realtà territoriali – costituisce un'attività di alto contenuto strategico che assume un'effettiva valenza competitiva solo quando vede la partecipazione e il coinvolgimento di tutti gli attori locali; il posizionamento è infatti parte di una più ampia strategia di *ri*-orientamento del sistema locale d'offerta che richiede condivisione degli obiettivi e coerenza sistemica delle azioni intraprese dai singoli attori. Per promuovere il coinvolgimento degli attori locali si possono utilizzare diversi modelli di negoziazione; uno dei più efficaci sembra essere l'*European Awareness Workshop Scenario* (EAWS). Inizialmente utilizzato per la soluzione di problematiche ambientali, il metodo si propone di stimolare la partecipazione democratica nelle scelte legate al miglioramento territoriale e promuovere il passaggio a modelli di sviluppo sostenibile condivisi e basati su un uso più attento delle risorse” (Di Meo, 2002). Sul piano operativo si sostanzia nell'attivazione di un forum di discussione con una rappresentanza qualificata degli stakeholders locali.

Giacché la domanda turistica si presenta come una realtà estremamente differenziata tanto sul piano motivazionale quanto sul piano socio-economico, le strategie di posizionamento competitivo non possono che svilupparsi su due distinti livelli: da un parte, l'analisi strategica dei mercati-obiettivo attraverso la quale è possibile individuare i tipi di turismo che il territorio può sostenere in termini competitivi ed ambientali; dall'altra, la definizione del posizionamento che all'interno di ciascun mercato-obiettivo il territorio può assumere, considerata la propria posizione attuale e quella dei territori concorrenti. E' infatti sulla base di queste indicazioni strategiche che il territorio potrà successivamente elaborare la strategia competitiva ed intervenire sulla propria configurazione turistico-attrattiva.

Per quel che attiene il primo livello di analisi, vanno preventivamente individuati i tipi di turismo che il territorio è in grado di attrarre in ragione della propria caratterizzazione turistico-attrattiva, valutando per ciascuno di essi l'importanza relativa del mercato-obiettivo (valore del mercato; tendenze evolutive) e il livello di competitività attuale e prospettico del territorio; misurato, quest'ultimo, sulla base dei risultati emersi dall'analisi comparata delle dotazioni attrattive (v. infra).

La scelta dei mercati-obiettivo su cui concentrare gli sforzi competitivi degli attori locali può avvenire attraverso l'utilizzo di una matrice di orientamento strategico quale quella riportata nella figura 3. Il territorio dovrà infatti investire sui mercati (tipi di turismo) che, in ragione del proprio valore economico o delle tendenze in atto (es: tipi di turismo che attraversano una fase di forte espansione), presentano un elevato livello di attrattività e dove, contestualmente, la propria offerta

turistica può vantare elevati livelli di competitività. Al contrario, laddove il livello di competitività sia basso e anche il mercato-obiettivo sia poco attraente, sarà opportuno disinvestire puntando ad una disincentivazione dei relativi flussi turistici. Laddove invece ci si trovasse in una delle situazione intermedie – nella figura contrassegnate dall’assenza di resinatura – bisognerà valutare le tendenze evolutive del mercato-obiettivo in termini di attrattività/competitività e valutare gli orientamenti strategici degli attori locali. Se, ad esempio, si ritiene che il territorio possa rafforzare la propria posizione competitiva e/o il mercato-obiettivo possa crescere come attrattività relativa, si potrà optare per una strategia di investimento competitivo; diversamente, invece, sarà opportuno indirizzarsi verso altri mercati. Analoghe considerazioni possono svolgersi in merito a quei mercati-obiettivo che si ritiene rivestano un ruolo strategico per l’immagine del territorio o siano in grado di sviluppare legami sinergici con altri mercati di interesse.

L’analisi sin qui descritta può essere sviluppata anche con riferimento ai segmenti geografici, finalizzandola così all’individuazione dei segmenti o cluster geografici più rappresentativi in termini di attrattività/competitività. In questo caso la matrice fornisce indicazioni strategiche sui cluster geografici su cui concentrare gli sforzi competitivi.

		Competitività della destinazione		
		Alta	Media	Bassa
Attrattività del mkt-obiettivo	Alta			
	Media			
	Bassa			

■ Condizioni di mercato favorevoli: consolidamento competitivo
■ Condizioni di mercato sfavorevoli: disinvestimento competitivo

Fig. 4 – Matrice di orientamento strategico

Una volta identificati i mercati-obiettivo si può procedere alla definizione del posizionamento competitivo su ogni specifico mercato e, più in generale, sull’intero mercato turistico. Posizionare una destinazione turistica vuol dire essenzialmente stabilire quali caratteri di specificità debba assumere l’offerta locale in rapporto all’offerta dei territori concorrenti e, nondimeno, se debba o meno differenziarsene; posto che non sempre una strategia di differenziazione può risultare

efficace, soprattutto quando non si hanno le risorse per sostenerla sul piano organizzativo e promozionale. Un posizionamento eclettico, ossia distante da quello assunto dai principali concorrenti, trae la propria giustificazione dalla volontà di indirizzarsi verso una specifica componente del mercato (segmento turistico) che, in ragione della sua diversa caratterizzazione, esprime una domanda specifica che si ritiene il territorio possa soddisfare più efficacemente dei concorrenti in virtù della propria dotazione attrattiva. L'importanza di una strategia di posizionamento viene perciò a dipendere dal livello di segmentazione del mercato-obiettivo: in un mercato caratterizzato da una domanda omogenea e indifferenziata il posizionamento riveste infatti un'importanza del tutto relativa. Come per la scelta del mercato obiettivo, anche l'individuazione del posizionamento strategico non può prescindere da valutazioni di carattere economico; naturalmente queste ultime devono inserirsi all'interno di un modello decisionale che dia priorità ai criteri della sostenibilità ambientale e della coerenza territoriale, ma non possono essere assolutamente ignorate. I criteri economici maggiormente utilizzati per la selezione dei segmenti-obiettivo sono essenzialmente la capacità di spesa del segmento e la durata media del soggiorno. Considerando che la spesa media per giorno tende a decrescere all'aumentare del periodo di soggiorno, i segmenti più interessanti (*priority markets*) saranno quelli caratterizzati da un alto livello di spesa e un periodo di permanenza contenuto. Una considerazione che deve far riflettere, se è vero che le strategie degli operatori turistici si prefiggono spesso di far aumentare il periodo di permanenza dei turisti.

		Average length of stay	
		Short	Long
Total expenditure*	High	Priority market	Favorable market
	Low	Low value market	Back-ups

* Per person per day

Fig. 5 - Criteri economici per la selezione dei segmenti turistici

(Fonte: Lee, Morrison, O'Leary, 2006)

La costruzione di una mappa di posizionamento entro la quale inscrivere le posizioni dei concorrenti è un'operazione che prende avvio dall'individuazione di due set di caratteristiche

attrattive che le indagini dirette hanno dimostrato influenzare le decisioni dei turisti o costituire dei criteri di selezione della destinazione turistica. Anche qui, è bene precisarlo, si è dinanzi ad uno strumento di supporto alle decisioni strategiche che soffre di non poche limitazioni. Esistono naturalmente dei modelli statistico-matematici che supportano tanto la fase di individuazione delle variabili, quanto quelle di rappresentazione grafica delle posizioni competitive e consentono di attribuire fondamento scientifico a questo metodo di analisi, ma il valore normativo di questi modelli appare invero comunque limitato.

La mappa di posizionamento fornisce indicazioni sulla posizione che attualmente il territorio occupa all'interno del mercato turistico di riferimento – si noti bene: non quella reale che potrebbe evincersi da una valutazione oggettiva dei potenziali attrattivi, ma quella che discende dalle percezioni e dall'esperienza della domanda (posizionamento percepito) – e sulla posizione-obiettivo, ossia quella che sarebbe auspicabile ricoprire in ragione delle opportunità offerte dal mercato e della propria specificità territoriale. Molte delle mappe di posizionamento proposte dalla letteratura scientifica sull'argomento tendono in realtà a rappresentare fenomeni differenti, come la diversa configurazione attrattiva dei territori turistici o la loro immagine di mercato. Uno dei modelli più interessanti in tal senso è quello elaborato da Echtner e Ritchie nella prima metà degli anni novanta per analizzare l'immagine delle località turistiche. Il metodo risulta particolarmente interessante - soprattutto alla luce delle considerazioni sin qui sviluppate – in quanto fornisce uno schema di posizionamento dei singoli fattori attrattivi. Le singole caratteristiche dell'offerta locale vengono infatti analizzate e catalogate attraverso l'utilizzo congiunto di tre distinti criteri: il livello di unicità o di standardizzazione del fattore attrattivo; la natura funzionale (es.: le strutture ricettive) o psicologica (es.: l'ospitalità) del fattore attrattivo; la percezione, reale o evocativa, del fattore attrattivo.

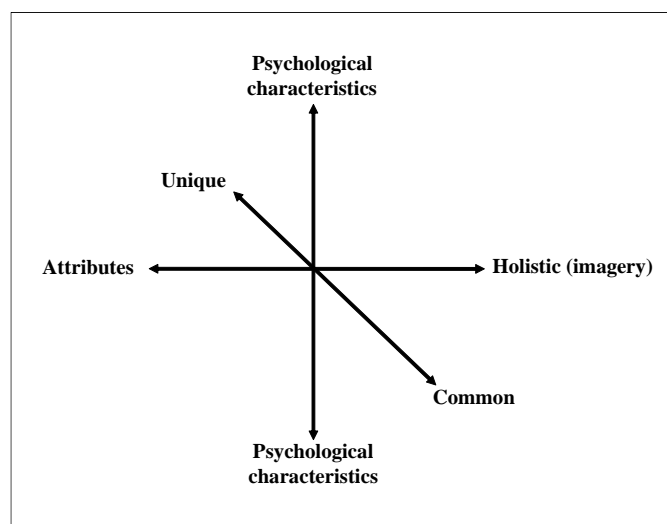


Fig.6 – Le componenti dell'immagine delle destinazioni turistiche (Echtner e Ritchie, 1993)

Altrettanto interessante appare il tentativo di posizionare le destinazioni turistiche in base ai caratteri fondamentali dell'orientamento attrattivo: da una parte, il livello di specializzazione attrattiva e, dall'altra, il livello di territorializzazione dell'offerta (Emanuel, 1994). Si tratta infatti di due criteri di differenziazione delle configurazioni attrattive che rivestono un'importanza strategica sul piano del posizionamento di mercato e della competizione turistica. Sotto il profilo della specializzazione attrattiva le destinazioni turistiche tendono a disporsi lungo un ideale continuum: da quelle specializzate su un unico mercato-obiettivo a quelle che, invece, presentano una configurazione turistica aperta ed in grado di attrarre tipi diversi di turismo, caratterizzati da quadri motivazionali che danno luogo a modelli di fruizione diversi ancorché tra loro compatibili (la compatibilità è condizione ineludibile perché non si creino contrasti nell'uso delle risorse attrattive e dei servizi ricettivi). Nell'attuale scenario competitivo la specializzazione attrattiva, tanto quella natura di tipologica quanto quella geografica, richiede necessariamente l'adozione di una strategia di eccellenza: ricercare cioè una configurazione d'offerta che risponda con puntualità ed efficacia alle richieste di uno specifico target in modo che questo possa trovare in questa destinazione il luogo ideale per il soddisfacimento delle proprie esigenze turistiche. Evidentemente una tale opzione strategica si rende perseguibile solo in quei contesti territoriali che già presentano caratteri di eccellenza rispetto ad alcuni specifici attrattori, particolarmente significativi per il target turistico su cui si intende concentrare gli sforzi competitivi, o che abbiano sviluppato una consolidata capacità attrattiva nei confronti del suddetto target, acquisendo un'immagine di mercato fortemente orientata.

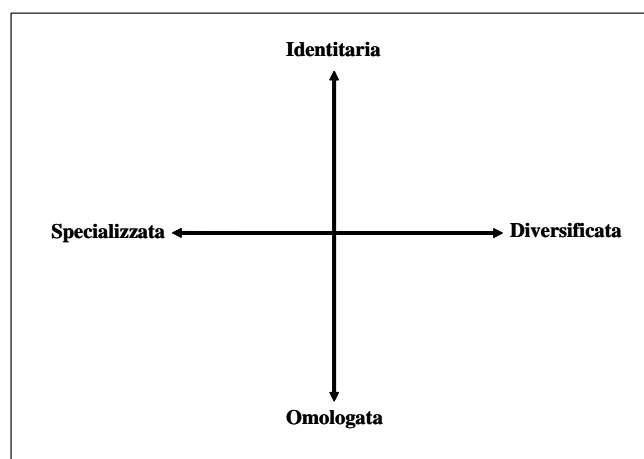


Fig. 7 – L'orientamento competitivo dell'offerta turistica locale

La diversificazione, al contrario, si fonda sulla ricerca di una configurazione attrattiva che sia in grado di captare flussi turistici diversi tanto in termini geografici quanto in termini tipologici o

motivazionali. La diversificazione diviene “naturalmente” perseguibile solo laddove esistono le condizioni territoriali per sviluppare una capacità attrattiva di tipo pluritematico; e, tuttavia, esistono numerose eccezioni che testimoniano come si possa prescindere, nel processo di diversificazione attrattiva, dalle naturali predisposizioni del territorio. La diversificazione come strategia di sviluppo turistico richiede un grande sforzo organizzativo in considerazione della complessità tipologica dei servizi che si devono attivare ed implementare, e/o dell’adattamento dei servizi stessi alle esigenze dei diversi target. Altrettanto importante è in quest’ottica il ruolo del coordinamento di sistema, bisogna infatti considerare che è opportuno sviluppare di un’offerta di tipo modulare che può essere riorganizzata *on demand* sulla base delle esigenze del singolo turista. Per rispondere infatti in maniera efficace e personalizzata alle esigenze del turista, senza appesantire la struttura e caricarla di costi, bisogna disporre di un sistema flessibile, lasciando al turista il compito di ricomporre come in una puzzle l’offerta locale.

Sul piano della specificità attrattiva possono riscontrarsi situazioni altrettanto diverse con sistemi turistici che presentano un’offerta tendenzialmente omologata a quella dei propri concorrenti, e sistemi con una forte impronta identitaria che, invece, incentrano la propria offerta proprio sui tratti di differenziazione che ne caratterizzano il contesto territoriale. L’esigenza di rapportarsi a segmenti transnazionali della domanda obbliga le località turistiche ad adeguarsi alle esigenze e alle aspettative della domanda turistica internazionale; ma se questa strategia appare corretta sotto il profilo dell’adeguamento qualitativo e tipologico di alcuni servizi turistici – si pensi al rispetto degli standard qualitativi nei servizi ricettivi o di trasporto – non altrettanto può dirsi quando viene perseguita sul piano della composizione dell’offerta attrattiva a danno di quelle che sono le reali vocazioni turistiche del territorio. Le recenti tendenze evolutive della domanda mostrano invece che l’idea della vacanza come riposo, evasione sia stata progressivamente integrata e in taluni casi sostituita da un’idea diversa che vede la vacanza, il viaggio, come esperienza dell’altrove capace di emozionare e di arricchire culturalmente l’individuo. Un passaggio che torna ad attribuire centralità alle specificità culturali del luogo e alla capacità di costruire attorno ad essi un’offerta integrata e coerente. E, del resto, è la stessa intensificazione del quadro competitivo a suggerire l’adozione di una strategia di differenziazione dell’offerta che renda il territorio riconoscibile e dotato di una propria specificità attrattiva.

Ancora una volta ritorna, dunque, l’importanza strategica dell’analisi competitiva e della capacità di lettura e di interpretazione delle vocazioni territoriali, quasi a voler ribadire che l’unico approccio possibile per uno sviluppo sostenibile del turismo a livello locale è quello che vede nel territorio la fonte primaria e imprescindibile dei vantaggi competitivi che possono determinare il successo della

destinazione turistica e concorrere a migliorare il benessere attuale e prospettico della comunità locale.

4. *Alcune considerazioni conclusive* – Le politiche del turismo a livello locale vengono spesso elaborate più sulla base delle aspirazioni del territorio che non sulle sue reali vocazioni e questo perché alla base delle strategie di sviluppo locale non vi è quasi mai un’analisi competitiva del territorio e delle sue potenzialità turistiche, ma il tentativo di riproporre modelli esogeni di sviluppo, emulandone azioni ed obiettivi strategici, spesso senza neanche ricercarne una possibile contestualizzazione. Al contrario, come si è cercato di dimostrare, l’analisi delle risorse competitive riveste un’importanza centrale nel processo di elaborazione delle politiche del turismo, proprio perché consente di leggere ed interpretare le vocazioni territoriali alla luce delle dinamiche evolutive del mercato e del posizionamento competitivo dei territori concorrenti. Un approccio di tipo *resource-based*, che attribuisce priorità strategica alla dotazione attrattiva del territorio, consente peraltro di promuovere forme di sviluppo sostenibile in quanto conduce alla realizzazione di una configurazione attrattiva che si incentra sulle qualità paesaggistiche e culturali del territorio, preservandone i valori identitari e gli equilibri ambientali. Una configurazione attrattiva sostenibile è quella che minimizza l’impatto ambientale delle attività turistiche nel rispetto delle vocazioni turistiche del luogo. Esiste infatti uno stretto legame tra attrattività e sostenibilità che stranamente sfugge tanto agli operatori turistici quanto agli organi di governo del territorio; un legame che si manifesta tanto sul piano dell’attrazione dei flussi turistici, quanto sul piano dell’organizzazione dell’offerta. Sotto il primo aspetto, l’attrattività costituisce di fatto uno dei più importanti settori della domanda. Uno sviluppo selettivo dell’attrattività – e, dunque, delle risorse competitive – consente di attrarre solo i segmenti “compatibili” e promuovere una fruizione sostenibile del territorio. Sul piano interno, invece, si può sottolineare come una configurazione attrattiva legata ad una chiara e condivisa strategia di sistema può indurre nell’offerta, attraverso l’emulazione competitiva e l’imprinting territoriale, meccanismi di convergenza che ne migliorino le performance ambientali.

Lo sviluppo di un modello sostenibile di turismo viene dunque a fondarsi sulla capacità di costruire sulla base delle risorse competitive del territorio un’offerta coerente ed integrata, capace di rispondere alle esigenze dei flussi turistici attratti e potenzialmente attraibili. Il presupposto di questo approccio strategico, come si è più volte sottolineato nella pagine precedenti, è l’acquisizione di una visione allargata del concetto stesso di competitività turistica che non può essere in alcun modo ridotto alla presenza di attrattori ambientali e culturali, né tanto meno alla mera disponibilità di un’adeguata infrastrutturazione ricettiva. Risorse competitive sono tutti quegli

elementi territoriali (materiali ed immateriali) che direttamente o indirettamente concorrono a soddisfare bisogni turistici o a creare le condizioni affinché tali bisogni possano essere adeguatamente soddisfatti. La complessità delle risorse attrattive e l'eterogeneità degli attori coinvolti dimostra altresì quanto la competitività turistica sia il risultato di un'interazione sistemica di matrice territoriale e quanto importante sia lo sviluppo di un meccanismo di coordinamento su base locale che assicuri coerenza ed efficacia competitiva alle strategie di sviluppo locale.

Bibliografia

- BUHALIS D., 2000, *Marketing the competitive destination of the future*, in "Tourism Management", vol.21 (1), pp.97-116
- CROUCH G.I., RITCHIE J.R.B., 1999, *Tourism Competitiveness, and social prosperity*, in "Journal of Business Research", vol.44, pp.137-152.
- EMANUEL C., 1994, *Località turistiche montane e milieu locale. Esami e riflessioni su alcuni modelli analitici*, in "Rivista Geografica Italiana", n.1, pp.1-20.
- ENRIGHT M.J., NEWTON J., 2004, *Tourism destination competitiveness: a quantitative approach*, in "Tourism Management", vol.25 (3), pp.777-788.
- ECHTNER e RITCHIE J.R.B., 1993, *The measurement of destination image: an empirical assessment*, in "Journal of Travel Research", n.2, pp.213-230.
- FORMICA S., 2002, *Measuring destination attractiveness: A proposed framework*, in "Journal of American Academy of Business", vol.1(2), pp.350-355.
- GALLARZA M.G., SAURA I.G., GARCIA, H.C., 2002, *Destination image towards a conceptual framework*, in "Annals of Tourism Research", vol.29(1), pp.56-72.
- GEARING C.E., SWART W.W., VAR T., 1974, *Establishing a measure of touristic attractiveness*, in "Journal of Travel Research", vol.12 (1), pp.1-8
- HU Y.Z., RITCHIE J.R.B., 1993, *Measuring destination attractiveness. A contextual approach*, in "Journal of Travel Research", vol.32(2), pp.25-35.
- KOZAK M., RIMMINGTON M., 1999, *Measuring tourist destination competitiveness: Conceptual considerations and empirical findings*, in "International Journal of Hospitality Management", vol.18(3), pp.273-284.
- LEE G., MORRISON A.M., O'LEARY J.T., 2006, *The economic value portfolio matrix: a target market selection tool for destination marketing organization*, in "Tourism Management", vol.27 (2), pp.576-588.
- MARTILLA J.A., JAMES J.C., 1977, *Importance-performance analysis*, in "Journal of Marketing", n.1, pp.77-79.
- MINCA C., 1996, *Spazi effimeri*, Cedam, Padova.
- POLLICE F., 2002, *Territori del Turismo*, Franco Angeli, Milano.
- OH H., 2001, *Revisiting importance-performance analysis*, in "Tourism Management", vol.22(6), pp.617-627.
- RITCHIE J.R.B., CROUCH G.I., 2000, *The competitive destination: a sustainability perspective*, in "Tourism Management", vol.21 (1), pp.1-7.
- SOCIETÀ GEOGRAFICA ITALIANA, 2007, *Turismo e Territorio. L'Italia in competizione*, Roma.

