

PIANO DI MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL SISTEMA TURISTICO REGIONALE DELLA BASILICATA Linee Guida

A cura di Fabio Pollice

Settembre 2017



Indice

Premessa

 Qualità dell'offerta turistica e performance attrattive del territorio Fabio Pollice

2. La configurazione turistico-attrattiva della Basilicata

Fabio Pollice e Caterina Rinaldi

Analisi quali-quantitativa sul movimento turistico e sulle strutture ricettive in Basilicata Caterina Rinaldi e Fabio Pollice

3. Obiettivo "Basilicata: Destinazione di Qualità" e Linee di intervento

Fabio Pollice e Caterina Rinaldi

4. Valutare la «qualità sostenibile» del STR: principi, obiettivi e metodi

Marta Melgiovanni e Fabio Pollice

5. Note conclusive sull'applicazione delle Linee Guida

Fabio Pollice

Appendice bibliografica



Premessa

Le LINEE GUIDA per l'elaborazione di un Piano di miglioramento della qualità sostenibile del sistema regionale di offerta turistica della Basilicata si propongono come obiettivo prioritario quello di orientare l'azione di governo al fine di migliorare la performance competitiva della «Destinazione Basilicata» sul mercato nazionale ed internazionale, facendone un esempio virtuoso di turismo sostenibile in grado di concorrere alla preservazione degli ecosistemi regionali, alla valorizzazione del patrimonio culturale materiale ed immateriale e, non ultimo, al rafforzamento della matrice identitaria del territorio lucano. L'intento, come riportato nelle linee guida, è quello di incentrare la strategia competitiva del sistema turistico regionale proprio sul concetto di qualità sostenibile, in modo da farne l'elemento di differenziazione e di caratterizzazione della proposta attrattiva della Basilicata e fondare su di esso il posizionamento strategico della regione sul piano turistico. In assenza di un quadro esaustivo dell'attuale configurazione d'offerta e della sua connotazione competitiva (punti di forza e di debolezza) nel più ampio scenario nazionale ed internazionale (minacce ed opportunità), il progetto viene a fondarsi su dati qualitativi emersi dal confronto con testimoni privilegiati individuati tra coloro che hanno un'approfondita conoscenza del turismo lucano nelle sue caratteristiche strutturali ed evolutive. In ossequio a quanto suggerito nel "Sistema Europeo di Indicatori per il Turismo" elaborato nel 2016 dalla Commissione Europea, un Piano di miglioramento della qualità sostenibile per le destinazioni turistiche non può che fondarsi su un processo di concertazione tra attori pubblici e privati che veda il coinvolgimento attivo delle comunità locali. Ne consegue che le Linee Guida, ancorché di contenuto immediatamente operativo, non possano trovare applicazione alcuna alla realtà lucana, senza che si sia aperto un confronto attivo con le comunità locali e gli stakeholder e senza che questi stessi attori siano stati messi nelle condizioni di contribuire fattivamente alla contestualizzazione tanto delle stesse Linee Guida, quanto degli indicatori volti alla misurazione del livello di raggiungimento degli obiettivi (Hu e Ritchie, 1993; Harper, 1997; Marien e Pizam, 1997; Padin, 2012). Questo processo di concertazione è necessario non soltanto perché consente di accrescere il livello di condivisione del Piano di miglioramento della qualità sostenibile e degli obiettivi a questo collegati, ma anche perché consente di raggiungere una più efficace ripartizione delle responsabilità tra tutti gli attori territoriali coinvolti, in quanto parte del sistema di offerta turistica regionale e locale, nel processo



di definizione della qualità sostenibile. Il duplice riferimento geografico – regionale e locale – è fondamentale in quanto il Piano si applica ad entrambe le scale e ne ordina le relazioni verticali: la qualità sostenibile del sistema turistico regionale viene infatti a dipendere in larga misura dalla qualità sostenibile dei sistemi turistici locali in cui è possibile scomporre il territorio (Pollice, 2002; Landi, 2003). Ne consegue che l'individuazione di questi sistemi, così come la creazione di un meccanismo di governance che ne assicuri la gestione, costituiscono momenti ineludibili e propedeutici per la definizione ed applicazione di un Piano di miglioramento della qualità sostenibile.



2. Qualità dell'offerta turistica e performance attrattive del territorio

Fabio Pollice e Caterina Rinaldi

Da alcuni decenni la domanda turistica è in costante espansione a livello internazionale e lo stesso accade per l'offerta, tanto che il turismo è divenuto uno dei principali settori economici. Stando infatti ai dati forniti dal WORLD TOURISM AND TRAVEL COUNCIL nel 2016 il suo contributo alla formazione del PIL mondiale è stato pari al 10,2% e non molto dissimile è stata la sua incidenza occupazionale (WTTC, 2017b; 2017c). L'espansione della domanda mondiale è stata in larga parte determinata dall'aumento dei consumi turistici nelle economie emergenti. È infatti nei Paesi di nuova industrializzazione (NICs) che si sono registrati i maggiori tassi di crescita della domanda turistica; Paesi che per ragioni economiche e, talvolta, politiche erano rimasti a lungo ai margini del mercato turistico internazionale (Cater, 1993; Mowforth e Munt, 1998). La crescita della domanda si è accompagnata così ad una diversificazione geografica e, di conseguenza culturale, dei flussi turistici che, sommandosi ai processi di diversificazione della domanda nei Paesi a turismo maturo, ha comportato una «complessificazione» della domanda mondiale e dello scenario competitivo più in generale. A rendere più articolato il quadro competitivo è stato peraltro anche l'aumento che si è registrato sul piano dell'intensità della concorrenza. A determinare questo aumento è stato in primo luogo lo sviluppo di nuove destinazioni turistiche, dovuto sia a fattori endogeni alle destinazioni



stesse – ossia ad investimenti interni pubblici e privati conseguenti all'espansione economica dei relativi contesti nazionali - sia a fattori esogeni e più precisamente agli investimenti di attori economici di livello transnazionale alla ricerca di migliori condizioni di redditività (destinazioni caratterizzate da bassi costi operativi ed una buona combinazione di fattori attrattivi). A fronte dei cambiamenti appena richiamati, il settore ha subito un vero e proprio processo di progressiva sofisticazione e quello che era stato per larga parte del secolo scorso uno sviluppo spontaneo, fondato sull'adattamento progressivo dell'offerta alle tendenze evolutive della domanda, si è trasformato in uno sviluppo pianificato ad alta intensità di capitale e con elevati livelli di concertazione strategica tra attori pubblici e privati, dove nulla è lasciato al caso (Cole, 2006; Byrd, 2007). In uno scenario così delineato la competitività di un territorio sotto il profilo turistico è sempre meno dipendente dalle sue risorse attrattive, mentre è sempre più legata alla sua capacità di mettere in valore questo patrimonio, creando intorno ad esso un sistema di offerta modulare in grado di rispondere in maniera adeguata e differenziata alle esigenze dei diversi segmenti turistici sui quali il territorio intende concentrare i propri sforzi competitivi (Manente et al., 1998; Kozak e Rimmington, 1999; Aitchison et al., 2004). La modularità dell'offerta consente di adattare la proposta attrattiva ai diversi target turistici, ma anche di lasciare libero il turista – e, a monte, lo stesso intermediario – di costruire la propria esperienza turistica e adattarla alle proprie aspettative. Una tale caratterizzazione del quadro attrattivo richiede, accanto allo sviluppo di servizi mirati – «targettizzati», ossia costruiti sulle esigenze della domanda – , un adeguato livello di coordinamento territoriale dell'offerta. Se si considera il sistema turistico locale come un'organizzazione territoriale, espressione di un network di attori diversamente configurati (Antonioli, 1999; Pollice, 2002), allora si deve comprendere che all'aumentare del livello di specializzazione degli attori (servizi turistici e paraturistici) aumenta l'esigenza di coordinamento ed è solo creando un adeguato modello di coordinamento – governance di sistema – che si può garantire l'adeguatezza competitiva dell'organizzazione territoriale volta al soddisfacimento della domanda turistica. La qualità di un sistema turistico locale viene dunque a dipendere tanto dalla qualità dei servizi erogati (Brown et al., 1993), quanto dalla qualità dei processi di governance che assicurano il coordinamento e l'interazione sinergica tra i servizi turistici – dedicati o di supporto – e tra questi ultimi e gli altri servizi territoriali (Commissione Europea, 2000). D'altra parte, in ossequio alla visione sistemicaterritoriale dell'offerta turistica, la performance qualitativa di una destinazione discende sia dalla



qualità delle singole componenti d'offerta (attrattori e servizi, in primo luogo), sia dalla qualità delle interazioni che tra esse si instaurano. La questione si complica quando si considera la complessità dei sistemi turistici locali e, più in particolare, l'eterogeneità degli elementi di cui questi si compongono. Se la qualità si misura a partire dal livello di soddisfazione dei turisti che fruiscono del sistema turistico locale (Driscoll et al., 1994), questa va pianificata e controllata non solo con riferimento ai servizi turistici specifici, ma anche ad altre componenti d'offerta, forse meno tangibili ma altrettanto importanti, quali, ad esempio: l'ospitalità, la sicurezza e l'igiene. La qualità totale o di sistema non discende – come si può facilmente intuire – da una banale sommatoria delle qualità registrate, ancorché opportunamente ponderate, in quanto, in ragione dell'interdipendenza sistemica appena richiamata, anche un solo fattore di offerta che ottenga valori non soddisfacenti può essere in grado di compromettere irreparabilmente la performance qualitativa del territorio (Go e Govers, 2000). Ecco perché occorre adottare un approccio integrato alla gestione del sistema (Integrated Quality Approach). Tuttavia, prima di approfondire questo aspetto, è opportuno soffermarsi brevemente sul concetto stesso di *Qualità* e su come questo possa essere declinato con riferimento a destinazioni turistiche complesse, quale può essere considerata la stessa regione Basilicata in ragione della sua eterogeneità territoriale.

La qualità di un prodotto/servizio può essere definita come la capacità di rispondere alle esigenze del consumatore/fruitore, soddisfacendone pienamente le aspettative (Manente et al., 1998). Partendo dal presupposto che con riferimento al turismo il prodotto è rappresentato dall'insieme degli elementi che vanno a comporre l'esperienza turistica del visitatore, potremmo affermare che la qualità di una destinazione discende dalla capacità di proporre al turista un'esperienza appagante, capace cioè di dare risposte adeguate alle aspettative del turista; in altri termini quella che va assicurata come *output di sistema* è la «qualità esperienziale». Una tale visione appare tuttavia riduttiva perché considera la qualità solo dal punto di vista della domanda e non anche dal punto di vista dell'offerta che, al contrario, è stato un riferimento centrale nell'evoluzione stessa del concetto di qualità fino all'acquisizione di una prospettiva unificante che lega la qualità al soddisfacimento dell'insieme degli stakeholder di riferimento e non soltanto a quello dei consumatori a cui il prodotto/servizio è rivolto (Newman et al., 2001; Koutsouris, 2009; Lin et al., 2014)). Del resto il *Quality Management* ha da sempre avuto due obiettivi: accrescere l'efficacia di mercato del prodotto (rispondenza alle esigenze della domanda finale ed intermedia) e, contestualmente,



migliorare l'efficienza, elevando così i benefici netti dell'organizzazione produttiva. Volendo trasporre questi principi in ambito turistico, la qualità va misurata sia con riferimento al soddisfacimento dei turisti, sia con riferimento a coloro che operano nel settore turistico e, nondimeno, alla comunità locale (Saleem, 1994). Un'estensione, quest'ultima, che ha due motivazioni: la prima fa riferimento alla circostanza che la comunità locale è la depositaria – anche se sarebbe più corretto definirla "erede o affidataria" – delle risorse attrattive su cui si fonda il sistema locale di offerta turistica; la seconda fa invece riferimento al fatto che la comunità locale è di fatto la principale risorsa attrattiva del territorio sia in quanto – anche qui – depositaria della cultura immateriale del territorio (Sforzi, 2000), sia in quanto momento essenziale del fattore «ospitalità» (comunità ospitali). Un turismo di qualità è dunque un turismo che soddisfa le aspettative di sviluppo della comunità locale, rispettandone i valori culturali e i riferimenti identitari (Stăiculescu, 2012; Albaladejo et al., 2014). Quella che è altrimenti definita come la sostenibilità culturale del turismo (v. ultra). E proprio il richiamo al concetto di sostenibilità ci aiuta ad introdurre un altro aspetto che va tenuto in considerazione quando si parla di qualità del turismo e cioè la sostenibilità ambientale dello sviluppo turistico: il rispetto dei valori ambientali e paesaggistici del territorio; un rispetto che è condizione imprescindibile per assicurare il permanere delle condizioni stesse di attrattività del territorio (OECD, 2003).



Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017

Fig. 1 – Gli ambiti di controllo della qualità

In attesa di approfondire il concetto stesso di sostenibilità applicato al settore turistico e di declinarlo in relazione alle finalità proprie di questo lavoro, soffermiamoci sugli attori-referenti di



un piano di gestione della qualità del sistema turistico regionale (v. figura). Sulla base delle considerazioni sin qui sviluppate, si può affermare che l'adozione di un Approccio Integrato alla Qualità di una destinazione turistica deve prevedere il monitoraggio congiunto e coordinato di quattro elementi chiave:

- il livello di soddisfacimento dei *turisti*, inteso quale indicatore della capacità del sistema di rispondere in maniera adeguata alle aspettative della domanda turistica;
- il livello di soddisfacimento degli *operatori turistici* e degli addetti al settore, inteso come capacità del sistema di creare condizioni di lavoro "profittevoli" per tutti gli operatori dipendenti o indipendenti (ricadute economiche ed occupazionali);
- il livello di soddisfacimento espresso dalla *comunità locale* in merito all'uso turistico del proprio territorio e del proprio patrimonio naturalistico e culturale (materiale ed immateriale) e la capacità del turismo di concorrere al miglioramento della qualità della vita (reale o percepito);
- il livello di compatibilità del turismo con la preservazione dell'*ambiente* e, più in particolare, degli equilibri ambientali e dei valori naturalistici, paesaggistici e culturali del contesto territoriale (sostenibilità).

Un sistema di gestione della qualità di una destinazione turistica non deve solo considerare la soddisfazione di questi attori-referenti come riferimento della propria efficacia (performance qualitativa), ma deve anche coinvolgerli attivamente nella gestione: dalla definizione degli obiettivi di performance, al monitoraggio del loro raggiungimento. Chiaramente, con riferimento all'ambiente saranno in primo luogo le associazioni ambientaliste presenti sul territorio a rappresentarne gli interessi diffusi e a partecipare attivamente alla gestione della qualità (Padin, 2012).

Come si vede le sovrapposizioni tra *qualità* e *sostenibilità* in tema di turismo – e non solo – sono numerose e significative. Per sviluppo turistico sostenibile di una destinazione deve intendersi uno sviluppo dell'attrattività turistica del territorio che consenta di accrescere i benefici economici ed occupazionali per la popolazione locale senza alterare gli ecosistemi e nel rispetto della matrice identitaria del luogo (UNWTO, 2004b). Il piano di miglioramento della qualità deve dunque introiettare i principi dello sviluppo sostenibile in modo che la sostenibilità costituisca il riferimento ultimo per ogni azione volta a migliorare la qualità. Di qui il concetto di «qualità sostenibile» inteso



come quel livello di qualità del sistema turistico locale/regionale che può essere raggiunto senza alterare gli ecosistemi di riferimento (ambientale e culturale).

Qualità sostenibile e strategia competitiva. Individuato nella «qualità sostenibile» l'obiettivo a cui deve tendere il sistema turistico regionale nel suo complesso e di riflesso tutte le realtà territoriali che ne costituiscono le declinazioni locali (sistemi locali di offerta turistica), resta da definire il rapporto che lega questo obiettivo alla strategia competitiva che la Regione intende perseguire sul piano turistico, ossia il livello di importanza strategica dell'obiettivo stesso.

Occorre da subito precisare che in chiave competitiva la qualità non è più da tempo un'opzione strategica (WTTC et al., 1997; Tamma e Moretti, 1998). L'alternativa ormai non è tra l'attivare o meno un sistema di gestione della qualità della destinazione (Destination Quality Management), ma se considerare la «qualità» come una variabile critica di successo (Strategia A) o il «key-factor»: l'elemento distintivo e caratterizzante sul quale incentrare il proprio posizionamento strategico (Strategia B). La seconda opzione è di certo più impegnativa, ma consente ad una destinazione turistica di sottrarsi alla concorrenza diretta di destinazioni che possono contare su una migliore dotazione di fattori attrattivi – tanto in termini quantitativi, quanto in termini tipologici – e/o su costi operativi più bassi, spesso in ragione di un costo più basso dei principali input di settore: lavoro ed energia.

Tab. 1 – Le ricadute positive della Qualità

Una strategia competitiva incentrata sulla qualità contribuisce a:

- 1. creare un vantaggio competitivo stabile;
- 2. rafforzare la fiducia degli stakeholder;
- 3. fidelizzare i turisti;
- 4. incrementare i margini di profitto;
- 5. migliorare la qualità di vita dei residenti;
- 6. ridurre i costi derivanti dalla non-qualità;
- 7. migliorare l'efficienza produttiva;
- 8. migliorare l'efficienza ambientale
- 9. accrescere la trasparenza;
- 10. aumentare le ricadute economiche ed occupazionali.

Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017



Deve peraltro considerarsi che un posizionamento incentrato sulla qualità, se accompagnato da un efficientamento del sistema d'offerta turistica – efficientamento che dovrebbe essere solitamente assicurato dall'adozione di un modello di Qualità Totale – , può consentire di elevare il prezzo dei servizi erogati e, conseguentemente, di accrescere il ritorno economico degli investimenti turistici e il livello medio dei redditi distribuiti. In realtà le ricadute economico-territoriali di una strategia «quality driven» sono in verità assai più ampie – come peraltro può evincersi da una rapida lettura di quanto riportato nella tabella 1 – ed investono tutti gli ambiti precedentemente richiamati (UNWTO, 2017b).

In particolare sembra opportuno sottolineare le ricadute di ordine ambientale che derivano, in parte, dal già richiamato efficientamento del sistema che si traduce in una tendenziale riduzione delle emissioni e, più in generale, degli impatti ambientali connessi all'esercizio delle attività turistiche, e, in parte, dagli interventi sulla domanda, come la sensibilizzazione dei turisti e l'orientamento degli stessi nei processi di fruizione del territorio (Simmons, 1994).

Nell'applicare un sistema di gestione della qualità bisogna peraltro considerare che questo va esteso a tutte le componenti del Sistema Locale di Offerta Turistica. Riprendendo un modello di rappresentazione dei sistemi turistici locali, sviluppato nei primi anni dello scorso decennio (Pollice, 2002), questi si compongono dei seguenti sottosistemi:

- sottosistema delle risorse attrattive primarie;
- sottosistema dei servizi di fruizione turistica del territorio e degli attrattori;
- sottosistema dell'accessibilità e connettività territoriale;
- sottosistema dell'immagine.





Fonte: Adattato da F. Pollice, 2002

Fig. 2 – Le componenti dei Sistemi Locali di Offerta Turistica (SLOT)

Gli attrattori sono costituiti dall'insieme di risorse territoriali (materiali ed immateriali) che in un dato momento – contestualizzazione storica dovuta al fatto che le motivazioni turistiche tendono a modificarsi nel tempo – sono in grado di esercitare un potere attrattivo su uno o più segmenti della domanda turistica. La qualità degli attrattori viene largamente a dipendere dall'azione di tutela e valorizzazione degli stessi e deve dunque essere inserita nei piani di gestione della qualità dell'offerta turistica (Mirizzi, 1997; Pollice e Scaramella, 2000). I servizi di fruizione sono invece costituiti dall'insieme dei servizi che rendono fruibili il territorio e consentono di adattarne il quadro attrattivo alle esigenze dei diversi target turistici. Si distingue tra componenti passive ed attive: le prime sono quelle che non aggiungono elementi di attrattività al sistema; le seconde invece sono quelle che rappresentano esse stesse dei fattori di attrattività come può esserlo un ristorante stellato o un palazzo storico utilizzato a fini ricettivi. Essi costituiscono dunque un punto di riferimento ineludibile per la misurazione della qualità dell'offerta turistica. I servizi di connessione sono costituiti dall'insieme dei servizi di trasporto e da quelli ad essi accessori che consentono ai turisti di raggiungere la destinazione e di muoversi al suo interno per raggiungere i diversi attrattori. Questi servizi incidono fortemente sulla percezione della qualità della destinazione e vanno di



conseguenza messi al centro del sistema di gestione della qualità. Parimenti accade per l'immagine in quanto è proprio questa a generare le aspettative del turista ed è in confronto ad essa che il turista tende a misurare la qualità di una destinazione (qualità percepita/qualità attesa). Di qui l'importanza di considerarla al centro di un sistema di gestione della qualità e farne un oggetto specifico di pianificazione e di monitoraggio delle performance territoriali (Driscoll et al., 1994).

Se sin qui si sono forniti i riferimenti scientifico-metodologici per la costruzione e l'implementazione di un sistema di gestione della qualità, occorre adesso riportare alcuni riferimenti normativi e in particolare le indicazioni elaborate dall'Unione Europea per promuovere, da un lato, la qualità e, dall'altro, la sostenibilità, delle destinazioni turistiche presenti all'interno del proprio territorio. Si tratta di principi generali che riprendono i risultati della riflessione scientifica sull'argomento e li traducono in una serie di raccomandazioni a beneficio delle istituzioni nazionali, regionali e locali a cui è demandato il compito di pianificare e promuovere lo sviluppo turistico (White et al., 2006).

BOX 1 - PRINCIPI EUROPEI DELLA QUALITÀ DEL TURISMO

In base a quanto previsto nella Proposta di Raccomandazione del Consiglio relativa a «Principi europei della qualità del turismo» [Bruxelles, 20.2.2014 - COM(2014) 85 final - 2014/0043 (NLE)], i principi che le organizzazioni del turismo devono impegnarsi ad applicare sono i seguenti:

- a) garantire la formazione dei dipendenti tra l'altro mediante:
 - i) la formazione di tutti gli addetti coinvolti nell'erogazione di servizi diretti ai consumatori in modo da garantire che le mansioni loro affidate siano espletate in modo soddisfacente;
 - ii) l'annotazione in un apposito registro delle attività formative cui gli addetti hanno partecipato;
 - iii) la nomina di un coordinatore della qualità che garantisca un approccio coerente alla gestione della qualità dei servizi offerti e la partecipazione al processo di qualità degli addetti interessati;

b) applicare una politica di soddisfazione del consumatore, che comporti tra l'altro:

- i) l'istituzione di un meccanismo di gestione dei reclami dei consumatori nel luogo di prestazione del servizio o tramite Internet;
- ii) la garanzia di un'evasione tempestiva dei reclami;
- iii) la realizzazione di indagini sul grado di soddisfazione dei consumatori e l'uso dei relativi risultati per migliorare la qualità del servizio;
- c) avere e rispettare un programma documentato di pulizia e manutenzione delle strutture o degli



impianti, ove opportuno;

d) mettere a disposizione dei consumatori una serie di informazioni tra cui:

- i) informazioni sugli usi e costumi, sul patrimonio culturale, sulle tradizioni, sui servizi e sui prodotti locali;
- ii) informazioni sull'accessibilità dei servizi offerti;
- iii) informazioni sulla sostenibilità dei servizi offerti;
- iv) informazioni sui principi;

e) garantire che queste informazioni siano corrette, affidabili, chiare e accessibili almeno nella lingua straniera più pertinente.

Di questi principi occorre naturalmente tener conto nella definizione del piano di gestione della qualità e, di conseguenza, nella definizione degli indicatori di performance volti al miglioramento della qualità del sistema turistico regionale e delle destinazioni di cui questo si compone.

Sul piano della qualità, come si evince dal box 1, l'UE, piuttosto che individuare dei principi di riferimento, si concentra sulla definizione delle linee d'azione che possono condurre ad un miglioramento della qualità e queste sono largamente incentrate sul binomio formazione informazione.

L'Organizzazione Mondiale del Turismo delle Nazioni Unite (UNWTO) si occupa dagli anni Novanta della promozione dei due principi chiariti dalla comunità scientifica (qualità e sostenibilità) e dell'orizzonte a cui tendere (competitività) e lo stesso fa il Consiglio Globale per il Turismo Sostenibile (GSTC) dagli anni Duemila. Entrambi gli organismi sono attualmente coinvolti nella realizzazione dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile fissata dalle Nazioni Unite. In particolare, il GSTC ha proposto nel 2010 due serie di indicatori per destinazioni, tour operator e alberghi volti alla valutazione della sostenibilità (GSTC, 2010). Per migliorare gli sforzi profusi nel contesto europeo, la Commissione Europea ha promosso le seguenti iniziative: sistema di ecogestione e audit (EMAS), il marchio europeo di qualità ecologica (ECOLABEL), il meccanismo di segnalazione per il turismo e l'ambiente (TOUREM), le iniziative di responsabilità sociale delle imprese (RSI). Accanto a ciò, ha supportato ulteriori iniziative: NECSTour, la Carta EU del Turismo Sostenibile di Europar, la rete Ecotrans, fino a giungere nel 2016 a rivisitare il Toolkit ETIS per la gestione sostenibile delle destinazioni, composto da 43 indicatori principali e altri indicatori supplementari, predisposto nella formula originale nel 2013 (Commessione Europea,



2016). L'Indice più accreditato per misurare le *performance* competitive è attualmente il *New Sustainable Competitiveness Index* del *Travel & Tourism Competitiveness Index*, composto da 109 indicatori quantitativi raggruppati in 5 temi (WTTC, 2017c), che segue la logica del *World Economic Forum*, a sua volta basato su 14 pilastri.

BOX 2 – OBIETTIVI ED AZIONI PER PROMUOVERE UN TURISMO SOSTENIBILE E COMPETITIVO

Nella versione finale dell'Agenda per un Turismo Europeo Sostenibile e competitivo [COM (2007) 621], successivamente ripresa dal Sistema Europeo degli Indicatori per il Turismo Sostenibile (2016) vengono riportati gli obiettivi e le azioni che devono informare la politica pubblica in tema di sviluppo sostenibile del turismo. Per quel che attiene agli obiettivi – che nell'Agenda vengono riportati come "sfide" – , questi sono:

- garantire la sicurezza dei turisti e delle comunità locali;
- proteggere le risorse naturali e culturali delle destinazioni turistiche;
- diminuire l'utilizzo delle risorse e l'inquinamento dei luoghi turistici;
- gestire il cambiamento nell'interesse del benessere della comunità;
- ridurre il carattere stagionale della domanda;
- tener conto dell'impatto ambientale dei trasporti legati al turismo;
- rendere il turismo accessibile a tutti, senza discriminazione;
- migliorare la qualità degli impieghi nel settore del turismo.

Le principali azioni che occorre implementare ai diversi livelli istituzionali per vincere queste sfide vengono così individuate:

- adottare una strategia globale ed integrata per giungere a un turismo equilibrato e rispettoso della società e dell'ambiente;
- programmare a lungo termine, tenendo conto delle esigenze delle generazioni future e della nostra;
- raggiungere un ritmo di sviluppo appropriato, che rispetti cioè le caratteristiche delle destinazioni turistiche;
- coinvolgere tutte le parti in causa;
- utilizzare le migliori conoscenze disponibili e condividerle a livello europeo;
- ridurre al minimo e gestire i rischi (principio di precauzione), cioè evitare in modo preventivo ogni effetto nocivo sull'ambiente o sulla società;
- riflettere gli impatti sui costi (l'utente e l'inquinatore devono pagare): i prezzi dovrebbero riflettere maggiormente i costi reali delle attività di consumo e di produzione per la società;
- ove opportuno, fissare e rispettare i limiti: è a volte necessario valutare la capacità di accoglienza delle destinazioni turistiche e fissare i limiti al livello di sviluppo turistico;
- effettuare un monitoraggio continuo: a sostenibilità richiede una vigilanza permanente.



In tutti i documenti dell'UE – ma il richiamo è presente anche in quelli elaborati da altri organismi internazionali (UNEP, 1995; OECD, 2003; GSTC, 2010; UNWTO, 2014; WTTC, 2017c) – lo sviluppo del turismo sostenibile richiede, ai diversi livelli istituzionali e in particolare a quello locale dove le azioni assumono un contenuto più pragmatico, l'adozione di un modello di governance allargata con il coinvolgimento attivo di tutti gli attori che operano nel settore turistico e delle comunità locali. Con riferimento alla Basilicata, tanto l'elaborazione degli obiettivi di una strategia di sviluppo sostenibile, quanto la definizione degli indicatori ad essa collegati devono prevedere questo coinvolgimento e le presenti «Linee Guida» vanno necessariamente interpretate come un riferimento metodologico da sottoporre alla valutazione degli attori regionali.



2. La configurazione turistico-attrattiva della Basilicata

Fabio Pollice e Caterina Rinaldi

La Basilicata, al pari di altre regioni italiane, presenta una tale varietà di quadri paesaggistici da vanificare qualsiasi ipotesi di regionalizzazione turistica e, del resto, la stessa diversificazione geografica si riscontra sul piano funzionale con la presenza di un insieme di sottosistemi territoriali che risultano sostanzialmente indipendenti l'uno dall'altro. Passando dalla scala regionale a quella provinciale, questa caratterizzazione risulta peraltro invariata in quanto tanto la provincia di Potenza quanto quella di Matera presentano un territorio fortemente diversificato in termini attrattivi (Pastore, 1996).

Un altro fattore che accomuna la Basilicata ad altre regioni dell'Italia continentale ed insulare è la netta separazione che si rileva tra aree costiere ed aree interne in termini di livello di infrastrutturazione turistica, con un'elevata concentrazione dei servizi ricettivi e pararicettivi lungo la fascia costiera ed una forte rarefazione degli stessi nelle aree interne, anche in presenza di dotazioni attrattive significative sia in termini naturali che culturali (Pollice e Rinaldi, 2005).



Peraltro, le stesse aree costiere, anche in ragione di una diversa configurazione attrattiva, presentano differenze notevoli in termini di offerta turistica e un diverso orientamento competitivo.

Questa forte differenziazione tra aree interne ed aree costiere negli ultimi anni si è andata lentamente riducendo e sono incominciate ad emergere nuove «centralità» attrattive: forme di concentrazione di servizi turistici – talvolta ad un livello appena embrionale – che è tuttavia lecito ipotizzare possano evolvere, se opportunamente sostenute da una politica di valorizzazione dei rispettivi contesti territoriali, verso vere e proprie configurazioni turistiche di natura sistemica.

Ed è proprio l'analisi di queste più recenti tendenze evolutive ad indurci a credere che il turismo in Basilicata stia andando verso forme di diversificazione e di specificazione dell'offerta, replicando un modello di sviluppo stadiale che trova ampi riferimenti nella letteratura scientifica sull'argomento, a partire dagli studi pionieristici condotti da Miossec negli anni Settanta del secolo scorso (Plog, 1974; Miossec, 1977; Butler, 1980; Litvin, 2006).

Se nel corso dei decenni precedenti lo sviluppo turistico delle aree costiere – sia pure anche qui con forti differenziazioni tra costa tirrenica e costa ionica – si è caratterizzato non solo per la sua matrice esogena, ma anche per una marcata tendenza all'omologazione dell'offerta (IS.NA.R.T., 2001), il più recente sviluppo turistico delle aree interne mostra invece una tendenza alla valorizzazione delle qualità distintive del luogo ed una matrice più spesso endogena con una mobilitazione di capitali e professionalità dei territori in cui lo sviluppo ha luogo. Evidentemente la diversa traiettoria evolutiva che si registra a livello regionale è anche il risultato, da un lato, delle modificazioni intervenute negli ultimi decenni nella domanda turistica, sempre più attenta alla proposta culturale ed interessata ad esperire l'autenticità dei luoghi, e, dall'altro, della circostanza niente affatto secondaria, che mentre la prima fase di sviluppo era stata trainata dalle aree costiere e, dunque, da un turismo prevalentemente balneare, questa nuova fase di sviluppo è invece legata alle aree interne che solitamente muovono una domanda di tipo prevalentemente culturale. È dunque in atto uno sviluppo turistico delle aree interne che presenta – almeno in questa fase iniziale – due caratteristiche distintive:

- è un processo spontaneo, indotto dall'evoluzione della domanda turistica (*demand driven*) piuttosto che da scelte strategiche operate a livello politico;
- è un processo *place specific* nel senso che appare fortemente legato alle specificità locali, naturali e culturali, del contesto territoriale.



È evidente che al momento il processo appena delineato, anche in ossequio alla sua natura spontanea, tende ad interessare aree molto circoscritte, mentre larga parte delle aree interne risulta ancora estranea a qualsiasi forma, sia pure larvale, di sviluppo turistico ed è nel contempo priva di forme anche minime di infrastrutturazione ricettiva.

La speranza è che a partire da questi primi nuclei di sviluppo – che potremmo definire come *poli pionieri* – possano innescarsi dei processi emulativi nel resto delle aree interne e portare allo sviluppo di nuove polarizzazioni attrattive e, in prospettiva, ad una rete di sistemi turistici locali che copra l'intero territorio regionale. Una tale configurazione consentirebbe peraltro di accrescere l'attrattività turistica della Basilicata e di portarla da un livello regionale – ossia limitato ai poli di irradiazione della circoscrizione centro-meridionale – ad un livello nazionale ed internazionale. Occorre infatti sottolineare che la capacità attrattiva di una destinazione turistica è inversamente proporzionale alla domanda e, dunque, per esercitare un potere attrattivo su mercati di irradiazione distanti, è necessario disporre di un'ampia dotazione di risorse (Sforzi, 2000); dotazione che nel caso lucano può ottenersi solo ampliando ed integrando l'offerta turistica esistente.

La questione dell'accessibilità appare in realtà una questione nodale nella definizione della configurazione-obiettivo del turismo lucano e delle scelte strategiche conseguenti. La Basilicata sconta infatti una condizione di scarsa accessibilità, dovuta non solo alla sua posizione geografica, ma anche a fattori legati alla configurazione delle reti di trasporto e se questa condizione ha fortemente influenzato lo sviluppo delle due fasce costiere, si può ben immaginare quale incidenza abbia avuto e continui ad avere sullo sviluppo delle aree interne (D'Alessandro, 2009). La regione non dispone di aeroporti e gli aeroporti delle regioni contermini presentano connessioni del tutto insoddisfacenti con il territorio lucano ed i suoi capoluoghi. Analogo gap infrastrutturale si registra sul fronte del trasporto ferroviario dove le direttrici di traffico nord-sud passano tangenti al territorio lucano e quelle est-ovest sono di fatto inesistenti. Leggermente migliore la situazione relativa al trasporto su gomma, ma anche qui devono riscontrarsi gap infrastrutturali notevoli con i grandi assi autostradali che lambiscono il territorio regionale e gli assi di connessione est-ovest che sono da anni interessati da interventi di manutenzione straordinaria. Ai problemi causati dalla scarsa accessibilità si sommano quelli relativi alla connettività interna che risulta totalmente insoddisfacente; una condizione, quest'ultima, che rende difficile promuovere quel processo di



integrazione sistemica dell'offerta turistica che si è appena detto essere indispensabile per raggiungere un potenziale attrattivo in grado di captare flussi turistici nazionali ed internazionali.

Se i problemi di connettività interna limitano l'integrazione sistemica su base territoriale dell'offerta turistica, quelli relativi all'accessibilità dalle principali regioni di irradiazione turistica costituiscono invece un forte ostacolo all'incremento dei flussi, soprattutto con riferimento alle vacanze di tipo *short break*. Come è noto negli ultimi decenni la durata media dei periodi di vacanza si è ridotta, ma sono contestualmente aumentati i periodi di vacanza: le persone vanno più spesso in vacanza ma per periodi di tempo limitato e, dunque, tendono ad attribuire maggiore importanza alla durata, alla confortevolezza e al costo degli spostamenti (Meng e Choi, 2016).

Posto che nella valutazione complessiva della qualità dell'offerta turistica, tanto i turisti quanto gli intermediari, tendono a farvi rientrare anche le condizioni di accessibilità/connettività, il piano di miglioramento della qualità non può non prevedere azioni di monitoraggio di tali condizioni e, a monte, una politica di infrastrutturazione materiale ed immateriale che conduca al loro progressivo miglioramento (Franch, 2010). Una politica che si ritiene debba necessariamente incentrarsi su due tipi di azioni:

- miglioramento dei livelli di connessione con i punti di snodo dei flussi turistici nazionali ed internazionali, identificabili nei principali aeroporti e stazioni ferroviarie e portuali del Centro-sud:
- 2. creazione di un sistema di connessione flessibile e a basso impatto ambientale tra i diversi poli attrattivi della Basilicata.

Tuttavia, anche se può apparire contradditorio, non sempre e non per tutti i target turistici le condizioni di scarsa accessibilità/connettività vengono percepite come un fattore che possa incidere negativamente sull'attrattività di una destinazione e – a valle dell'esperienza turistica – sulla valutazione della qualità dell'offerta; e non lo è sicuramente per i «pionieri» che costituiscono la tipologia di turisti che è al momento alla base dello sviluppo delle nuove destinazioni turistiche della aree interne. Già nel Piano Turistico Regionale (Regione Basilicata, 2008), relativamente all'immagine turistica della Basilicata, si leggeva che questa "appare, dunque, una regione dotata di significative risorse ma non facilmente raggiungibile e pertanto misteriosa e da scoprire, quasi immune al tempo, capace di rapire lo sguardo e ogni altro senso". La sottolineatura che ritroviamo nel Piano fa riferimento alle risultanze di una serie di indagini condotte negli anni immediatamente



precedenti la realizzazione del Piano¹, anni in cui la Basilicata incominciava a raccogliere i risultati di una serie di iniziative promozionali in senso lato, ma anche nelle indagini più recenti² i turisti sembrano cogliere un nesso causale tra la scarsa accessibilità di questa regione e la preservazione di un patrimonio naturale e culturale altrove pesantemente compromesso. Naturalmente questo non vuol dire che lo sviluppo turistico della Basilicata possa prescindere da una politica di infrastrutturazione che ne accresca le condizioni di accessibilità e ne migliori la connettività interna, ma solo che al momento questi vincoli presentano una connotazione di fatto «attrattiva» ed occorre tenerne conto nelle politiche di promozione turistica del territorio. Del resto lo stesso claim «Basilicata, bella scoperta» e la campagna pubblicitaria che attorno ad esso è stata costruita, ha di fatto proposto la Basilicata come l'ultima tule del turismo nazionale: una regione da scoprire perché al di fuori delle mete tradizionali del turismo di massa. Una visione analoga è quella sottesa ad un altro claim turistico «La Basilicata, il giardino più segreto d'Italia»; una definizione proposta dal già citato Piano del Turismo che ha avuto meno fortuna di quella che avrebbe forse meritato, sintetizzando assai meglio della precedente il felice connubio che si ha in Basilicata tra «natura e cultura» e che trova la sua espressione più compiuta nella bellezza e varietà dei paesaggi lucani, forse l'asset più convincente in termini di potenziale attrattivo. In realtà la regione presenta – tanto sul piano culturale, quanto sul piano ambientale – una dotazione attrattiva ampia, diversificata e diffusa senza polarizzazioni significative, diversamente da quel che accade per i servizi turistici che al contrario appaiono ancora fortemente concentrati sulla fascia costiera; una concentrazione, quest'ultima, che è andata peraltro crescendo negli ultimi anni in conseguenza degli investimenti turistici che sono stati realizzati nel Metapontino per sfruttarne le potenzialità nel segmento del turismo balenare. Di qui l'esigenza – soprattutto con riferimento alle aree interne – di promuovere processi d'integrazione sistemica dell'offerta su base locale, creando configurazioni territoriali caratterizzate da un maggiore potenziale attrattivo. Un'esigenza che si manifesta anche con

¹ In particolare si fa qui riferimento a: CNR IRAT, Analisi quali-quantitativa del mercato regionale (2001-2006) ed orientamenti di policy per lo sviluppo turistico della Basilicata, 2007; Bain & Company, Il Turismo in Basilicata, 2007; Osservatorio Economico Regionale, Regione Basilicata, Unioncamere Basilicata - Centro Studi, L'economia del Turismo in Basilicata, Agosto 2008; APT Basilicata, La strategia di promozione turistica, 2007-2010, Potenza, 2007.

² Si veda, a tal proposito, i risultati delle ultime indagini elaborate dal Centro Studi Unioncamere Basilicata (2010; 2011; 2012; 2013).



riferimento alle due fasce costiere che, integrandosi con le aree interne più prossime, potrebbero accrescere e diversificare la propria attrattività turistica.

Il Binomio «Natura & Cultura», che come si è detto costituisce la nota caratterizzante del turismo lucano, ed in particolare del turismo delle aree interne, presenta declinazioni diverse che non sono soltanto il risultato di dotazioni attrattive differenti, ma anche di scelte strategiche volte a ricercare posizionamenti distintivi.

L'obiettivo di una politica regionale del turismo deve essere quello di promuovere la creazione di un sistema turistico regionale composito, fatto di sottosistemi turistici caratterizzati da profili attrattivi differenti, in modo da evitare contrapposizioni competitive interne e coprire il maggior numero di target turistici (Viassone, 2016). Allo stesso tempo, e proprio in ragione di questa tendenziale differenziazione dei quadri attrattivi dei sistemi locali di cui si compone l'offerta turistica lucana, la politica regionale del turismo dovrebbe promuovere l'integrazione strategica e il coordinamento competitivo tra i sistemi turistici locali in modo da proporre ai turisti e agli intermediari un'offerta di tipo modulare:

- l'insieme dei sistemi turistici locali della Basilicata (es: Tour della Basilicata);
- uno specifico insieme di sistemi turistici locali (es: Colline Materane e Dolomiti Lucane)
- un solo sistema turistico (es: la costa tirrenica).

Al momento è possibile individuare i seguenti sistemi locali di offerta, nessuno dei quali – è bene precisarlo – mostra perimetrazioni definite e livelli di integrazione di tipo distrettuale, ma si presentano come configurazioni spontanee tuttora in corso di definizione:

- Costa tirrenica:
- Parco Nazionale del Pollino
- Val d'Agri
- Dolomiti Lucane
- Vulture
- Matera e colline materane
- Costa ionica

Il livello di sviluppo turistico è assai variabile; riprendendo la visione stadiale del ciclo di vita della destinazione turistica, si potrebbe affermare che mentre vi sono contesti territoriali che attraversano una fase di maturità del proprio percorso di crescita o di pieno sviluppo, ve ne sono altri che sono

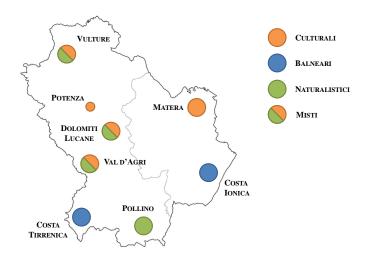


ancora in una fase introduttiva e altri ancora dove il turismo assume ancora una configurazione pioneristica. A giudicare dai tassi evolutivi della domanda, per quel che attiene il turismo balneare, la costa tirrenica attraversa una fase di maturità tendente alla saturazione – si tratta di fatto del più antico e strutturato sistema turistico della Basilicata – , mentre la costa ionica ha di recente attraversato una fase di forte sviluppo, guidata dagli investimenti turistici.

Con riferimento alle aree interne, invece, ad essere in una fase di sviluppo è senza dubbio Matera e, anche in considerazione della designazione a Capitale Europea della Cultura del 2019, può ritenersi che questa fase espansiva si protrarrà ancora per alcuni anni. Sembra ormai entrato in una fase di sviluppo anche il sistema delle Dolomiti Lucane che ha saputo costruire, attorno all'indubbia attrattività del proprio contesto paesaggistico, un bundle di offerta legato alla diade «sport&avventura» che ne ha favorito un chiaro posizionamento competitivo che, oltre ad essersi rilevato vincente, viene anche riconosciuto dal turista come place specific ossia coerente con il contesto. Assai diversa è la situazione di sistemi come la Val D'Agri e il Parco del Pollino che nonostante le loro indubbie potenzialità attrattive, presentano un livello di infrastrutturazione turistica ancora poco sviluppato ed assai meno caratterizzato. Di fatto in questi sistemi il turismo permane ad un livello embrionale con pochi o nulli segnali di sviluppo che lascino presagire il manifestarsi di un'inversione di tendenza nel trend sin qui registrato. Ancora diversa è la situazione dell'area del Vulture. Qui il turismo, anche a fronte di una notevole dotazione di risorse attrattive – peraltro caratterizzata dall'ampiezza dello spettro tipologico (risorse culturali, naturali, paesaggistiche, enogastronomiche, etc.) - e pur avendo radici più antiche che nel resto della regione, non riesce a svilupparsi e permane, sul fronte dell'offerta, ad un livello organizzativo in grado di far fronte a flussi prevalentemente escursionistici provenienti dalla grandi aree urbane e metropolitane delle regioni contermini.

Fig.1 – Aree di sviluppo turistico della Basilicata e relativa caratterizzazione attrattiva





Fonte: Elab. CUEBC

TO THE CONTRACTOR CONTRACTOR OF THE PARTY OF

Fig. 2 – La fase evolutiva delle principali destinazioni turistiche della Basilicata

Fonte: Elab. CUEBC

Facendo ancora una volta riferimento al modello stadiale del ciclo di vita della destinazione, la Basilicata può essere considerata una regione in cui il turismo è ancora in una fase introduttiva con segnali di sviluppo che al momento risultano geograficamente circoscritti (Matera) o relativi a contesti territoriali che appaiono tuttavia indipendenti sotto il profilo attrattivo (Maratea,



Metapontino). Il passaggio da una fase introduttiva ad una fase di sviluppo, comportando un aumento sostenuto dei flussi turistici, richiede un netto salto evolutivo portandosi da un'organizzazione spontanea, informale e puntuale dell'offerta – quale è quella che ha sin qui caratterizzato larga parte delle destinazioni turistiche della Basilicata – , ad un'organizzazione strutturata, orientata, pianificata e sistemica (Newman *et al.*, 2001; Pencarelli e Forlani, 2002; Martini e Ejarque, 2008). Volendo definire quale deve essere la configurazione-obiettivo del turismo lucano occorre specificare il senso delle aggettivazioni appena elencate.

Strutturata. L'offerta turistica delle diverse destinazioni turistiche deve coprire integralmente le esigenze dei turisti con un insieme integrato e coerente di servizi; definita la configurazione attrattiva che la destinazione intende assumere, occorre promuovere l'adattamento funzionale dei servizi già attivi (adeguamento qualitativo) e la creazione di iniziative pubbliche e/o private che vadano a sviluppare i servizi assenti o carenti.

Orientata. Ciascuna destinazione deve individuare una configurazione-obiettivo che sia coerente con la dotazione di risorse attrattive e si differenzi dalle altre destinazioni regionali, rispettando gli equilibri ecosistemici del contesto territoriale e la matrice identitaria del luogo. Tale configurazione-obiettivo deve trovare la condivisione della comunità locale e deve essere in grado di orientare gli investimenti pubblici e privati al fine di garantire la coerenza d'insieme del quadro d'offerta.

Pianificata. Lo sviluppo turistico deve essere il risultato di un progetto collettivo che veda il coinvolgimento di tutti gli attori locali, ivi compresa la comunità locale. Occorre dunque predisporre un piano strategico con una chiara definizione degli obiettivi di sistema e delle responsabilità ricadenti su ciascuno degli attori coinvolti, individuando nel contempo un modello di governance in grado di assicurare la gestione del piano e il coordinamento degli attori locali.

Sistemica. Occorre assicurare l'integrazione sistemica dell'offerta turistica all'interno delle singole destinazioni (sistemi territoriali), ma occorre allo stesso tempo garantire che vi sia un analogo livello di integrazione tra le destinazioni che vengono a comporre il quadro regionale, creando un meccanismo di coordinamento regionale dell'offerta turistica.

Il passaggio da una fase introduttiva ad una fase di sviluppo richiede però molta accortezza perché vi è il rischio che l'espansione della domanda si accompagni ad un processo di *massificazione* dell'offerta turistica con la conseguente perdita degli elementi distintivi dell'attrattività della



«Destinazione Basilicata» che risiedono non solo nell'autenticità del contesto, ma anche nell'autenticità delle esperienze che i turisti possono vivere in questo contesto. In fondo la *scoperta* a cui fa riferimento il *claim* promozionale si richiama all'esperienza «immersiva» che il territorio intende proporre al visitatore: la scoperta non già del patrimonio culturale ed ambientale, ma di un mondo di tradizioni, di saperi, di pratiche sociali di cui altrove si è persa finanche la memoria. Questa è una condizione attrattiva che può essere mantenuta solo se si accompagna allo sviluppo di un *turismo dolce* che non adatta il territorio al turista, ma che propone al turista di adattarsi al territorio, ai suoi tempi, ai valori di cui è portatore (Ramkissoon e Uysal, 2014). Un turismo che contiene il proprio impatto ambientale, impegnandosi a non alterare gli equilibri ecosistemici del contesto territoriale e a preservarne i livelli di biodiversità, anche attraverso la valorizzazione dei paesaggi agrari (Park e Yoon, 2011). E, ancora, un turismo in grado di rispettare i valori culturali del territorio, anzi di costruire intorno ad essi la propria forza attrattiva.

Dunque l'autenticità può essere una risorsa su cui incentrare il passaggio dalla fase introduttiva alla fase dello sviluppo solo se l'evoluzione dell'offerta turistica avviene nel pieno rispetto dei principi propri dello sviluppo sostenibile.

I rischi di questo passaggio non sono tuttavia legati solo al rispetto dei valori attrattivi del territorio – di cui la stessa autenticità può essere ritenuta una sintesi – , ma anche alla qualità in sé dell'esperienza turistica che il territorio è in grado di proporre al visitatore.

Alla crescita della domanda non deve corrispondere solo una crescita quantitativa e tipologica dell'offerta, ma anche un miglioramento della qualità dei servizi erogati: condizione imprescindibile per consolidare l'incremento tendenziale della domanda turistica. Se l'improvvisazione dei servizi turistici può essere considerata accettabile dai segmenti «pionieri» che caratterizzano la fase introduttiva di qualsiasi destinazione, diviene invece intollerabile quando, per effetto della crescente attrattività turistica del contesto territoriale, incominciano ad arrivare turisti più esigenti che si attendono un'offerta efficiente e bene organizzata. Vi è poi da considerare che al crescere della domanda divengono più frequenti e diffuse le condizioni di sovraffollamento e, se i servizi non si adeguano per tempo in termini quantitativi e qualitativi, gli effetti negativi che queste sono in grado di produrre sulla domanda turistica e sulla percezione della qualità dell'offerta, possono indurre inversione nette e difficilmente reversibili del trend evolutivo (Steene, 2009). Del resto una



destinazione che tende a proporsi come «alternativa» non può in alcun modo presentare condizioni di sovraffollamento che sono invece associate ad un turismo di massa ed invasivo.

La qualità ha naturalmente declinazioni assai più ampie di quelle appena delineate; non si esaurisce, cioè, nella gestione degli eventuali picchi di domanda, ma nell'erogazione di un insieme di servizi che rispondano nella loro caratterizzazione tipologica e qualitativa alle aspettative degli stakeholder di riferimento. Anche qui, il territorio non deve assecondare le esigenze dei turisti – in particolare se questo comportamento può risultare compromissorio per l'ambiente e/o per la cultura locale – ma assumerle come riferimento nella gestione sostenibile della destinazione e della sua proposta attrattiva (UNWTO, 2017b).

L'investimento sulla qualità – come si sostiene in altra parte di questo lavoro – può peraltro trovare anche giustificazioni differenti e di contenuto ancor più strategico, come rispondere ad una strategia di posizionamento competitivo dell'offerta turistica regionale, andando a costituire un fattore di connotazione o di caratterizzazione dell'offerta attrattiva. La Basilicata viene così a configurarsi come la regione dove il turismo offre autenticità, sostenibilità e qualità. Di qui l'importanza strategica di un piano di miglioramento della **qualità sostenibile** all'interno del quale questo studio si colloca.

Ma una tale configurazione attrattiva per passare dall'essere il *claim* di una promozione turistica ad essere una visione strutturante per il territorio regionale, capace cioè di orientare l'agire individuale e collettivo, occorre che si accompagni nell'immediato ad un progetto formativo allargato che investa tutta la comunità a partire da quella che è stata definita come la società di mezzo, fatta di associazioni e rappresentanze intermedie (Simmons, 1994). Occorre infatti costruire un quadro di competenze che risulti contestualmente:

- coerente con gli obiettivi di miglioramento della qualità sostenibile e con la configurazioneobiettivo (coerenza strategica) alla quale il territorio ha deciso di fare riferimento;
- coerente con il quadro delle risorse materiali ed immateriali su cui si intende incentrate l'attrattività turistica della Basilicata (coerenza territoriale).

In termini esemplificativi, se si vuole porre a base della attrattività regionale l'enogastronomia, individuandola come elemento espressivo della «autenticità lucana», si renderà necessario sviluppare un'azione formativa mirata su ristoratori e commercianti, a valle, e sugli stessi produttori agricoli ed agroalimentari, a monte; e, con riferimento a questi ultimi più in particolare, occorrerà



anche istruirli su come rendere la propria azienda un attrattore turistico, aprendola ai visitatori e attivando servizi come vendita diretta e corsi di produzione, che siano in grado di rispondere alle esigenze di cui i turisti sono portatori. Sino ad oggi questo è avvenuto in maniera spontanea ed occasionale; occorre invece che divenga una prassi diffusa e che risponda a precisi canoni di qualità, attenendosi ad un protocollo condiviso.

Analogo obiettivo formativo dovrebbe aversi sul fronte della ricettività, dove improvvisazione e scarsa professionalità rischiano di compromettere l'immagine stessa del sistema turistico regionale e, di conseguenza, minare in partenza il percorso di sviluppo che si intende intraprendere.

Altrettanto importante, ricordando che la «scoperta» costituisce l'elemento nodale del *claim* attrattivo e del posizionamento territoriale, è la formazione delle guide turistiche, più opportunamente definibili come «guide al territorio», perché impegnate a favorire e a mediare il rapporto tra il turista e il territorio nelle sue diverse dimensioni attrattive: ambientali, sociali e culturali (De la Barre, 2013).

Le iniziative formative devono necessariamente accompagnarsi ad un'azione diffusa di sensibilizzazione delle comunità locali che parta dalla condivisione del piano e dei suoi obiettivi, ma attenga anche allo sviluppo di comportamenti collettivi che ne facciano delle «comunità accoglienti» (Miller *et al.*, 2010; Koutsouris, 2009). Occorre avviare un piano di sensibilizzazione che investa e responsabilizzi anche gli attori intermedi come le associazioni, ma anche e soprattutto le scuole e l'Università; è solo in questo modo che si può sviluppare nella comunità locale quella sensibilità che può condurre i singoli individui e, di riflesso, la comunità di cui fanno parte, ad introiettare i valori dell'accoglienza e a rendersi protagonisti del processo di sviluppo turistico (Hall, 2011).

Se le competenze hanno un valore strategico nell'attivazione dei potenziali territoriali di sviluppo, ancor più determinante risulta essere l'adozione di un modello di governance che assicuri il coordinamento strategico tra gli attori pubblici e privati e il coordinamento operativo tra i servizi turistici alle diverse scale territoriali: da quella locale a quella comprensoriale e regionale (Padin, 2012). Il Piano di miglioramento della qualità va interpretato come uno strumento atto a supportare la governance del turismo, fornendo indicazioni di natura strategica ed operativa sulle tendenze evolutive del sistema di offerta e sulle azioni più opportune da intraprendere per assicurare il raggiungimento delle performance definite in sede di pianificazione strategica e/o per riorientare il



sistema in ragione dell'evoluzione dello scenario competitivo. Qualsiasi strategia competitiva la Basilicata voglia seguire, qualsiasi configurazione turistico-attrattiva voglia assumere, la scelta del modello di governance e la sua implementazione sono elementi da cui dipende l'efficacia delle politiche del turismo e, in ultima istanza, la competitività stessa della regione sul mercato turistico nazionale ed internazionale.



3. Analisi quali-quantitativa sul movimento turistico e sulle strutture ricettive in Basilicata

Caterina Rinaldi e Fabio Pollice

1. Il fenomeno turistico in Basilicata

Nonostante si posizioni ancora agli ultimi posti tra le regioni italiane, la Basilicata ha visto crescere notevolmente il turismo nel corso del tempo, conquistando quote di mercato sia in termini di arrivi di visitatori che di presenze. Nel 2017 sono stati 786.775 i turisti che hanno scelto di passare le loro vacanze nella regione, per un totale di 2.497.581 presenze, facendo registrare un aumento del +9,7% per gli arrivi e un +6,5% per le presenze rispetto all'anno precedente. Se si confrontano i dati con quelli del 2000, si può osservare come gli arrivi siano più che raddoppiati, mentre le presenze abbiano avuto un incremento del 70%. Fatta eccezione per il quinquennio 2005-2010, in cui gli effetti della crisi economica hanno colpito anche il settore turistico facendo segnare prima un rallentamento e poi una contrazione dei flussi, la crescita è stata sostanzialmente continua. Una forte spinta è venuta, poi, dalla designazione di Matera a Capitale Europea della Cultura 2019, evento avvenuto nell'ottobre 2014, che ha portato alla ribalta l'intera regione accrescendone la notorietà e l'appeal turistico. I dati sul trend turistico a partire da quel momento lo dimostrano chiaramente: nel 2015 gli arrivi sono aumentati del 16,5% rispetto al 2014 e le presenze del 9,8%³. Complessivamente nel triennio 2015-2017 l'aumento è stato di +35,9% per gli arrivi e +18,9% per le presenze.

³ Tuttavia nel 2016 questo effetto era già più sopito, soprattutto per le presenze, in aumento di appena l'1,8%.



All'aumento dell'affluenza turistica ha contribuito anche l'intensa attività di marketing realizzata dall'Agenzia di Promozione Territoriale, in stretta collaborazione con la Fondazione Matera-Basilicata 2019⁴. Le attività di promozione del territorio sono state implementate attraverso la partecipazione in forma diretta alle principali borse e fiere turistiche; l'organizzazione di Educational Tour destinati ad operatori turistici italiani e stranieri e di Press Tour destinati a giornalisti di settore; l'organizzazione di missioni di contatto e workshop nei Paesi obiettivo in accordo con gli operatori turistici e le reti di privati; il rafforzamento della partnership con tour operator e intermediari della domanda turistica; l'organizzazione di eventi promozionali (APT, 2017). Tutto questo ha indubbiamente inciso sull'attrazione di nuovi flussi turistici.

Il settore riveste un ruolo importante anche sotto il profilo economico, in quanto dà lavoro a circa 8.000 addetti (Unicredit e TCI, 2017) e nel 2016 le imprese ricettive e di intermediazione hanno realizzato un fatturato di più di 112 milioni di \in , con un valore aggiunto di quasi 47 milioni di \in (Confindustria e SRM, 2017) – 134 se si aggiungono anche le imprese della ristorazione – , pari al 3,8% del valore aggiunto nazionale nel comparto. La spesa dei soli viaggiatori stranieri in regione è stata pari a 41 milioni di \in nel 2016.

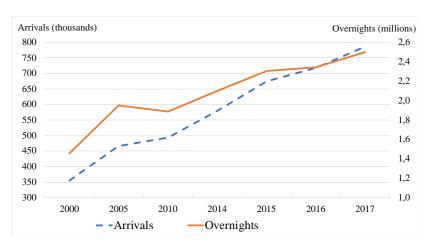


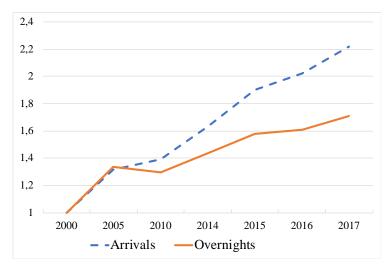
Figura 1. Trend dei flussi turistici in Basilicata

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

Figura 2. Trend dei flussi turistici in Basilicata (numeri indice, 2000=1)

⁴ Il piano di marketing 2017/2018 dell'APT prevede una spesa di 2.200.000€ per le iniziative e le azioni promozionali.

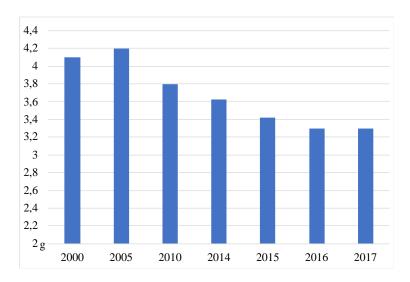




Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

Tuttavia questi dati positivi sono ancora sottodimensionati rispetto alle potenzialità che la regione può esprimere e che non ha ancora pienamente sviluppato. Sotto il profilo dei flussi, la Basilicata si colloca ancora al penultimo posto in Italia – prima del Molise – con una quota dello 0,6% sul totale delle presenze nazionali. E se si è avuto un aumento evidente dei visitatori, è anche vero che le presenze sono aumentate in modo meno che proporzionale rispetto agli arrivi, con una conseguente diminuzione della permanenza media che, rispetto al 2000, si è ridotta quasi di un giorno.

Figura 3. Trend della permanenza media dei turisti



Fonte: elaborazione su dati Istat e APT



Tale tendenza è certamente ascrivibile, almeno in parte, alla minore capacità di spesa delle famiglie e al conseguente taglio dei consumi turistici, che viene operato non soltanto rinunciando del tutto alla vacanza, ma anche optando per vacanze più brevi e, quindi, più economiche. La riduzione della durata media complessiva del soggiorno riflette però anche la crescente affermazione, a livello regionale, di tipologie di turismo meno "stanziali" rispetto, per esempio, a quello balneare che notoriamente è associato a periodi più lunghi di permanenza.

Infine va osservato che la capacità di trattenere più a lungo i visitatori è strettamente legata alla varietà e alla qualità del sistema di offerta turistica. Da questo punto di vista, le destinazioni lucane necessitano ancora di ampi interventi volti a completare e rafforzare il "prodotto" (Unioncamere Basilicata, 2014). Il fatto che gli arrivi mantengano un trend di crescita doppio rispetto a quello delle presenze evidenzia, infatti, un deficit, lamentato anche da molti visitatori, nel riuscire a creare un'offerta più ricca e articolata che sia in grado di far restare il turista più a lungo sul territorio, trasformando l'escursione in una permanenza⁵. Questo naturalmente implica la capacità di mettere a sistema le risorse territoriali, in modo da allargare anche geograficamente l'area investita dal movimento turistico, sfruttando il richiamo delle località più note per inserire nei circuiti anche quei Comuni che fino ad ora sono rimasti più ai margini. D'altra parte, solo adottando una impostazione di questo tipo sarà possibile assorbire ogni ulteriore – ed auspicabile – crescita dei flussi turistici senza accentuare gli squilibri esistenti, senza superare la soglia della capacità di carico di talune destinazioni e senza correre il rischio di minare la qualità e la sostenibilità dell'esperienza turistica (Rinaldi, 2013).

A testimonianza del ruolo di attivatore di ricchezza che il turismo può rivestire per l'economia nel suo complesso, SRM (2015) ha stimato che in Basilicata per ogni presenza turistica aggiuntiva (sia esso un nuovo arrivo o un prolungamento di presenza) si potrebbero generare 33,5 euro di incremento di Pil. La ricerca ha portato anche a un'elaborazione che stima l'impatto economico che potrebbero avere eventuali sinergie organizzative e produttive tra turismo e comparti agricolo, ambientale e culturale. In questo caso aumenterebbe ulteriormente la capacità endogena di creazione di ricchezza e l'impatto economico di ciascuna presenza aggiuntiva sul Pil passerebbe da 33,5 a 51 euro.

-

⁵ A tal proposito Lozato-Giotart parla di "tempo netto" di attività offerte, facendo riferimento al fatto che affinché un turista decida di pernottare in una destinazione è necessario che essa sia in grado di offrire almeno sei ore nette di attività, in modo tale da compensare le spese sostenute con il tempo ricreativo ricavato. Laddove una destinazione non riesca a raggiungere questa soglia temporale, per aumentare la permanenza dei visitatori dovrà indirizzare le politiche turistiche in modo da mettere a sistema le proprie risorse, diversificare le attività ad esse legate e stringere relazioni reticolari con i territori vicini (Lozato-Giotart *et al.*, 2009, p. 142).



Uno dei freni principali allo sviluppo del turismo in Basilicata può essere sintetizzato con il termine di "polarizzazione", vale a dire una situazione di squilibrio che caratterizza il comparto a livello regionale e che può essere declinato sotto differenti aspetti:

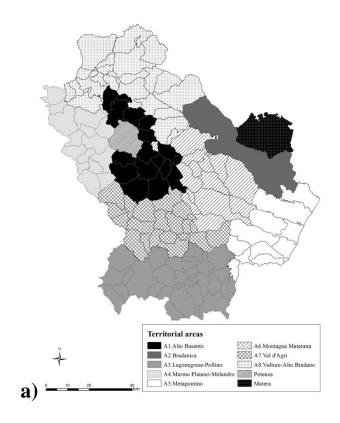
- 1) polarizzazione spaziale/geografica: i flussi turistici sono concentrati in poche destinazioni, mentre buona parte del territorio regionale è ancora marginalmente interessato dal fenomeno;
- 2) polarizzazione della provenienza dei turisti: quello lucano si presenta prevalentemente come un turismo di prossimità e i flussi stranieri sono piuttosto contenuti;
- 3) polarizzazione temporale: la stagionalità è particolarmente pronunciata e i visitatori si concentrano in un ristretto periodo dell'anno;
- 4) polarizzazione del sistema ricettivo: non soltanto esiste una distribuzione squilibrata dei posti letto tra le diverse aree territoriali, ma all'interno di ciascuna di esse si palesa la prevalenza di alcune tipologie ricettive rispetto ad altre, che invece sono carenti o del tutto assenti.

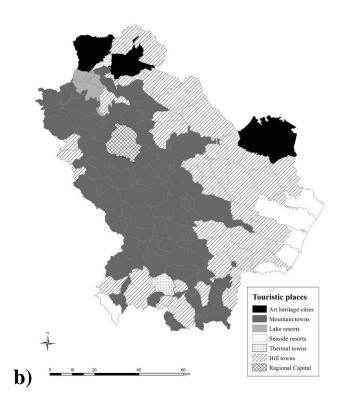
Nei paragrafi che seguono analizzeremo singolarmente queste quattro caratteristiche elencate, mettendo in evidenza come esse costituiscano di fatto dei limiti alla creazione di un sistema turistico basato sui concetti di qualità e sostenibilità e suggerendo alcune modalità attraverso le quali questi limiti possano essere superati. Nell'analisi, condotta a livello sub regionale, saranno utilizzati due tipi di aggregazione. La prima è quella operata dall'Agenzia di Promozione Territoriale, che suddivide il territorio regionale in 8 Aree su base geografica (fig. 4a), cui si aggiungono i due capoluoghi Potenza e Matera; la seconda è quella riportata dall'Istat, che codifica i Comuni in 6 categorie (fig. 4b) – cui si aggiunge il capoluogo Potenza – in funzione delle principali risorse attrattive e del segmento turistico che ciascuno di essi può (effettivamente o potenzialmente) intercettare⁶.

Figura 4. Le Aree territoriali secondo l'aggregazione dell'APT (a) e le località turistiche individuate dall'Istat (b)

_

⁶ In questa classificazione vengono individuate come città d'arte Matera, Melfi e Venosa; due sono le località lacuali (Atella e Rionero in Vulture, nei pressi dei Laghi di Monticchio) e due le località termali (Latronico e Rapolla). Tra le località marine ci sono tutte quelle della costa jonica (Bernalda, Pisticci, Scanzano Jonico, Policoro e Nova Siri) cui si aggiunge Maratea sul Tirreno. Degli altri Comuni 74 sono ricompresi tra le località montane e 43 tra quelle collinari.







Fonte: elaborazione del dott. Vincenzo Lapiccirella su dati Istat e APT

2. Le destinazioni e i segmenti turistici

Se si osserva la distribuzione dei flussi turistici per destinazione, è lampante come vi sia una forte concentrazione in poche aree territoriali. Le sole città di Matera e Maratea, insieme alla costa jonica, catalizzano infatti la gran parte dei flussi, accogliendo più del 70% degli arrivi e poco meno dell'80% delle presenze. Il resto del territorio regionale, invece, ha un peso turistico davvero marginale. Si verifica così un dualismo tra costa e zone interne – tra l'altro con una ancor più grande sproporzione se si considera l'estensione territoriale delle due entità –, così come tra località centrali e intorno geografico, particolarmente evidente, quest'ultima, tra la città di Matera e l'area della Montagna materana o della Bradanica, oppure tra Maratea e tutta la limitrofa zona del Lagonegrese-Pollino. In entrambi i casi, infatti, l'affluenza turistica resta circoscritta alle località centrali e non si estende al territorio circostante. Manca, in altri termini, un network nel sistema di offerta che sia in grado di sfruttare l'attrattività di alcuni centri più noti come traino per inglobare nei circuiti turistici le località minori o poco conosciute. In questo modo anche l'impatto economico del settore turistico risulta ridotto: sono pochi i Comuni che riescono a beneficiarne e la spesa turistica complessiva si mantiene più bassa (periodi di soggiorno brevi, pochi spostamenti, minor fruizione di servizi complementari, ecc.).

A6.Montagna Materana Arrivals Overnights Materana A7.Val d'Agri A7.Val d'Agri A8. Vulture-Alto A8.Vulture-Alto Bradano A4.Marmo Platano Melandro A2.Bradanica A1.Alto Basento Matera Potenza Potenza A4.Marmo Platano Melandro A2.Bradanica A1.Alto Basento

Figura 5. Distribuzione di arrivi e presenze per area territoriale, 2017

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT



Questa polarizzazione è ancor più evidente se si utilizza la classificazione dell'Istat sulle località turistiche. Emerge, infatti, che nonostante la Basilicata si configuri come regione collinare e montuosa – e per questa ragione più vocata verso forme di turismo di tipo naturalistico –, le località interne riescono ad attrarre quote di visitatori ancora poco significative, che si mantengono al di sotto del 20% degli arrivi e del 15% delle presenze totali. Il segmento turistico legato alla risorsa mare resta predominante nel panorama regionale, sebbene la costa lucana non sia poi particolarmente estesa (circa 70 km complessivi sommando costa jonica e tirrenica), soprattutto al confronto con le altre regioni meridionali. In ascesa, invece, è il segmento turistico legato alle città d'arte che, però, tendono ad essere prevalentemente meta di escursionisti o comunque destinazioni nelle quali ci si ferma per soggiorni più brevi. Se il numero degli arrivi, infatti, è addirittura maggiore nei tre comuni d'interesse artistico rispetto alle località balneari, queste ultime riescono invece a catalizzare quasi i due terzi delle presenze.

Arrivals Overnights Hill Mountain towns towns 5,52% Mountain Art 9,28% towns heritage Art Hill 12,02% cities heritage towns 6,58% cities 21,05% 40,07% Seaside Regional capital resorts **Seaside** resorts Regional 60,61% 35,49% Thermal towns 0,28%

Figura 6. Distribuzione di arrivi e presenze per tipologia di località turistica, 2017

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

Dunque, il turismo balneare, come è noto, si caratterizza per soggiorni più lunghi: nel Metapontino, infatti, si arriva a sfiorare i 6 giorni di permanenza media, a fronte di un valore regionale che si ferma a 3,3. Spinge invece a fare qualche considerazione il fatto che nella città di Matera la permanenza media risulti in assoluto la più bassa della regione (1,59 giorni). La cittadina lucana è



interessata sostanzialmente da un turismo di transito e, nonostante gli sforzi compiuti per arricchire la propria offerta culturale con eventi e manifestazioni, stenta a mettere a frutto tutte le potenzialità che il territorio e il proprio intorno geografico potrebbero esprimere. È questo un elemento che richiede una seria riflessione da parte delle istituzioni preposte alla programmazione e all'organizzazione turistica e da parte degli stessi operatori, che dovrebbero orientare l'offerta verso soluzioni che spingano il turista a rimanere più a lungo sul territorio.

6 g. 3,73 A5.Metapontino 5,84 A6.Montagna Materana A7.Val d'Agri A8.Vulture-Alto Bradano 5 A3.Lagonegrese Pollino 3,13 A2.Bradanica 2,37 A4.Marmo Platano-A1.Alto Basento 1,89 Melandro 2,25 3 Matera 1,59 2 0

Figura 7. Permanenza media dei turisti per area di destinazione, 2017

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

È opportuno a questo punto precisare che la classificazione delle località turistiche operata dall'Istat non è perfettamente sovrapponibile alla segmentazione dei flussi in funzione della motivazione che spinge al viaggio, e questo per diverse ragioni. Innanzitutto, questa categorizzazione presenta dei grossi limiti, in particolare quello relativo alla definizione stessa di *città d'arte*. Essa, infatti, si basa essenzialmente sui dati – peraltro abbastanza disomogenei – provenienti dalle Agenzie/Aziende di promozione turistica e dalle Regioni (Cicerchia, 2009, p. 92) e prende in considerazione la significatività (sia quantitativa che qualitativa) delle opere d'arte presenti e dei flussi turistici registrati, inserendosi in quel filone, proprio della tradizione europea, secondo cui per *città d'arte* s'intende quelle "città che rivestono una particolare importanza sotto il profilo della storia dell'arte,



e che, pertanto, rivestono un notevole interesse di carattere storico culturale" (Bartolini, 2015)⁷. Seguendo alla lettera questi criteri, in Basilicata solo Matera potrebbe di fatto rientrare tra le città d'arte, grazie al riconoscimento dei Sassi quale Patrimonio Mondiale dell'Umanità – avvenuto nel 1993 da parte dell'UNESCO – e grazie al notevole incremento dei flussi turistici che si è verificato a seguito della designazione della cittadina a Capitale Europea della Cultura 2019⁸. Più discutibile potrebbe invece essere l'inclusione di Melfi e Venosa tra le città d'arte (sempre volendo applicare alla lettera i criteri di classificazione richiamati), non tanto per la significatività qualitativa del patrimonio culturale presente – che è indubbia – , quanto per quella quantitativa e, ancor più, per l'effettivo flusso turistico che tali risorse riescono a generare9. Alla luce dell'inserimento dei due centri del Vulture nella categoria delle città d'arte, poi, risulta quantomeno strana l'esclusione di Bernalda (con la frazione di Metaponto), dove invece sorge uno dei più interessanti siti archeologici della regione, quello delle Tavole Palatine, pure raggiunto da un flusso di visitatori significativo¹⁰. Il Comune jonico viene preso in considerazione esclusivamente come meta rivierasca, non consentendo, così, di avere contezza del peso del segmento turistico culturale, diretto e indiretto (collegato, cioè, al turismo marino). È infatti plausibile che il visitatore che soggiorni a Bernalda o Metaponto per ragioni balneari sia poi portato a visitarne anche le attrazioni storico-culturali, e viceversa. In buona sostanza, la segmentazione rigida operata dalla classificazione Istat delle località turistiche in realtà non rispecchia le effettive dinamiche che si sviluppano nel settore. C'è poi un'ulteriore riflessione che deve essere evidenziata: la classificazione di un luogo tende inevitabilmente ad influenzare la percezione dello stesso da parte del turista che, nella scelta della

_

⁷ Un'altra definizione simile è fornita da Cammelli (2015), secondo il quale la città d'arte è espressione di una particolare concentrazione e qualità delle testimonianze storiche e artistiche presenti nel contesto urbano e assume un carattere simbolico e identitario così forte e universalmente riconosciuto da generare particolari e qualificati interessi non solo scientifici e culturali ma anche di altro genere, in particolare economici (importanti flussi turistici) e in qualche caso politici (come capitale di stato).

⁸ Peraltro è interessante sottolineare come nel 2009 la cittadina lucana fosse ancora classificata dall'Istat come "Capoluogo senza specifici interessi turistici".

⁹ Secondo i dati del MiBACT il Museo archeologico nazionale "Massimo Pallottino" di Melfi, ospitato all'interno del castello federiciano, ha fatto registrare 37.768 visitatori nel 2017, con un introito pari a 46.171€, mentre il Museo archeologico nazionale di Venosa insieme all'Area archeologica hanno avuto poco meno di 30.000 fruitori e un introito di circa 30.000€. Si tratta di cifre piuttosto contenute, soprattutto se confrontate con altri attrattori simili presenti in altre Regioni. Si pensi, a titolo esemplificativo, che Castel del Monte (altra fortezza federiciana situata ad Andria, in Puglia) nel 2017 ha avuto ben 249.527 visitatori.

¹⁰ Sempre secondo il MiBACT, il Tempio delle Tavole Palatine è al terzo posto in regione tra i Musei e monumenti statali con 25.299 visitatori nel 2017, dopo il già citato Museo Archeologico di Melfi e il Museo Nazionale d'Arte Medievale e Moderna di Matera (33.758 visitatori). Se poi si prendono in considerazione anche il Museo Archeologico Nazionale (20.365 visitatori) e il Parco Archeologico dell'Area Urbana (24.999) – entrambi localizzati a Metaponto – si arriva a contare oltre 70.000 visitatori nei soli siti statali del Comune.



destinazione in funzione dei propri interessi, sarà condizionato anche dalla qualificazione attribuita ad essa. In altri termini, una meta definita come *città d'arte* tenderà ad attrarre turisti che si muovono con la motivazione culturale e tenderà sempre più a qualificarsi come tale. Viceversa, una città che non è designata come "artistica" farà fatica ad inserirsi nei circuiti del turismo culturale e rimarrà relegata al segmento relativo alla qualificazione attribuitale.

A nostro parere è preferibile adottare un approccio più flessibile, intendendo per *città d'arte* – come è stato messo in evidenza da Lazzaretti e Cinti (2001, p. 56) – un "complesso di beni artistici (monumenti, complessi architettonici, opere d'arte, edifici), paesaggistici (bellezze naturali e paesaggio in cui si inserisce la città) e di attività culturali¹¹ che insistono sulla città (attività e mestieri tipici, senso di appartenenza e "atmosfera" che si respira nei quartieri più caratteristici della città e che si riflette nelle conoscenze, negli usi e costumi, negli spettacoli e nelle manifestazioni)"¹². Più che alla numerosità e al valore dei beni culturali presenti va data rilevanza al "sentire della collettività, al carattere simbolico, rappresentativo e identitario" (Serra, 2008), includendo quel "patrimonio minore" che è strategico nella definizione dell'identità culturale delle comunità locali (Cuccia e Rizzo, 2011). In questo modo il concetto diventa molto più ampio¹³ e consente di prendere in considerazione anche quei piccoli Comuni lucani che di fatto non possono vantare flussi turistici rilevanti, ma nondimeno sono ricchi di risorse grazie alle quali, seguendo la definizione appena citata, potrebbero essere candidati ad attrarne, qualora tali risorse fossero meglio valorizzate e promosse nei circuiti turistici.

A sostegno di questa convinzione interviene anche la più recente classificazione dei sistemi locali del lavoro in base alla vocazione culturale¹⁴ che proprio l'Istat ha effettuato nel Rapporto annuale

¹¹ Gli autori individuano questo complesso di beni con l'acronimo PACA (Patrimonio artistico, culturale, ambientale).

¹² Questo concetto si rifà all'esperienza nord-americana, dove per *città d'arte* non s'intende tanto un luogo con una forte concentrazione di opere d'arte d'interesse storico culturale, quanto un luogo in cui si svolgono attività culturali ed artistiche.

¹³ In tal senso si richiama la riflessione di Giannini che definisce il concetto di bene culturale come una "nozione aperta" (Giannini, 1976, pp. 9-10).

¹⁴ Questa classificazione "sperimentale" prende in considerazione aspetti connessi alla vocazione culturale e attrattiva dei sistemi locali derivante da due dimensioni principali: quella del patrimonio culturale e paesaggistico e quella del tessuto produttivo/culturale, dando luogo a cinque raggruppamenti: 1. la grande bellezza, sistemi locali che vantano un valore alto in entrambe le dimensioni; 2. la potenzialità del patrimonio, sistemi caratterizzati da un consistente patrimonio culturale e paesaggistico, ma da una carenza della componente formativa e produttiva; 3. i sistemi locali dell'imprenditorialità culturale, che hanno un ricco tessuto produttivo/culturale e una buona dotazione formativa, ma non sono corredati da un corrispondente patrimonio culturale e paesaggistico; 4. il volano del turismo, in cui ci sono importanti evidenze di attrattività turistica; 5. la perifericità culturale, i cui sistemi locali presentano valori sistematicamente inferiori agli standard per entrambe le dimensioni (Istat, 2015).



2015 sulla situazione del Paese. Come si vede dalla figura 8, a parte il SLL di Matera, che viene indicato come territorio della "grande bellezza", secondo questa categorizzazione buona parte dei Comuni lucani si posiziona nel gruppo con "potenzialità del patrimonio", a dimostrazione del fatto che le risorse culturali e paesaggistiche sono abbastanza diffuse territorialmente, ma non sono messe sufficientemente a valore attraverso un tessuto produttivo e formativo che ne consolidi la capacità attrattiva.

Cultural attractiveness and vocation

The great beauty
The drivers of tourism
Cultural heritage potential
Cultural marginality

Figura 8. Classificazione dei sistemi locali del lavoro lucani in base alla vocazione culturale

Fonte: elaborazione del dott. Vincenzo Lapiccirella su dati Istat 2015

Naturalmente ciò non significa che tutti i Comuni siano paragonabili a città d'arte; piuttosto la nostra riflessione intende sottolineare come sarebbe più opportuno ragionare in termini sistemici e non settoriali, vale a dire concependo il territorio nelle sue molteplici sfaccettature e compiendo uno



sforzo per integrare le differenti vocazioni territoriali. Un primo passo, questo, verso la redistribuzione spaziale e tipologica dei flussi turistici, che si tradurrebbe in un miglioramento della qualità dell'esperienza turistica per il visitatore – che avrebbe la possibilità di accedere ad un'offerta più ricca e diversificata – e in un accrescimento della sostenibilità (ambientale, economica, sociale) sia per le destinazioni già affermate che per quelle ancora marginali.

3. I bacini di origine dei visitatori

Nonostante l'aumento dei turisti stranieri che visitano la Basilicata, la domanda resta ancora polarizzata sul mercato italiano: i connazionali, infatti, danno luogo all'84,9% degli arrivi e all'89,5% delle presenze. Il grado di internazionalità – vale a dire il rapporto tra presenze straniere e presenze totali – è quindi pari al 10,5%, una quota piuttosto bassa, soprattutto se confrontata con quella delle regioni limitrofe: pur escludendo la Campania, che ha un mercato turistico particolarmente internazionalizzato (45%), le altre due regioni – Puglia e Calabria – hanno un tasso di internazionalizzazione pari al doppio di quello lucano.

Figura 9. Arrivi e presenze per provenienza, 2017



Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

L'analisi dei flussi turistici per bacino di origine consente di cogliere anche le differenze nel trend per i due segmenti. Come già è stato evidenziato nel paragrafo precedente, complessivamente si è verificato un aumento dei visitatori fino al 2005, seguito da un quinquennio abbastanza stazionario e da una vera e propria impennata dal 2010 in poi. Tuttavia, gli italiani sono aumentati più degli



stranieri. Dopo il boom del 2015, anno in cui si sono registrati aumenti a due cifre (+16,3% per gli arrivi e +10,1% per le presenze), gli italiani sono poi cresciuti a ritmi più modesti nel biennio successivo (+6% di arrivi e appena uno 0,9% in più per le presenze nel 2016 e +8,9% e +6,8% nel 2017). Gli stranieri, invece, hanno riportato una crescita più corposa per gli arrivi (+14,4% nel 2017), ma meno intensa per le presenze (+3,7%), e comunque molto lontana dai valori del 2014, quando addirittura si è sfiorato il +25% di aumento di presenze rispetto all'anno precedente. Dunque, il mercato straniero continua ad essere in espansione e a rispondere alle politiche di promozione messe in atto, ma in maniera ancora poco incisiva, soprattutto per quanto riguarda i soggiorni più lunghi. La permanenza media, infatti, è in calo in misura più consistente tra gli stranieri, per i quali si è quasi dimezzata rispetto al 2000. Sostanzialmente gli italiani tendono a rimanere più a lungo in Basilicata, con una differenza di 1 giorno nella permanenza media rispetto agli stranieri (3,41 giorni a fronte di 2,43).

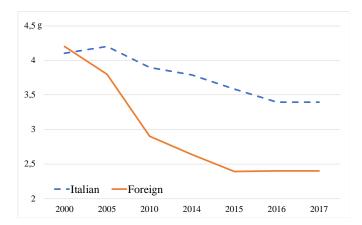
Arrivals(thousands) Overnights (millions) 700 - Italian — Foreign -Italian —Foreign 600 2,00 500 1.50 400 300 1,00 200 0.50 100 0,00 2000 2014 2005 2010 2016 2017 2000 2005 2010 2014 2015 2016 2017

Figura 10. Trend dei flussi turistici per provenienza

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

Figura 11. Permanenza media per provenienza dei turisti





Uno degli handicap maggiori che contribuisce a frenare la crescita del turismo straniero è rappresentato dai sistemi di trasporto e dall'assenza di un aeroporto regionale che consenta di raggiungere direttamente le destinazioni lucane dai Paesi esteri¹⁵. Gli aeroporti internazionali più vicini, infatti, sono quello di Napoli e quello di Bari, con i quali, peraltro, ci sono collegamenti terrestri modesti, prevalentemente attraverso bus, che però seguono percorsi piuttosto lunghi in termini di tempo, soprattutto se rapportati all'effettiva distanza coperta. La rete ferroviaria ha un'estensione limitata ed è in gran parte a binario unico, cosicché anche l'istituzione a partire da dicembre 2016 di una corsa giornaliera di un Frecciarossa sulla linea Milano-Taranto non ha di fatto accorciato di molto le distanze dai potenziali mercati di domanda¹⁶. Non è un caso, dunque, che non soltanto quasi il 70% dei turisti italiani giunga in regione in auto ma che anche per gli stranieri l'automobile rappresenti il mezzo di trasporto principale (Osservaturismo APT Basilicata, 2017).

Allo stesso modo non meraviglia che i più grandi bacini turistici di provenienza nazionali siano le regioni più prossime geograficamente, Puglia e Campania in primis, che da sole coprono una quota pari al 44% delle presenze complessive (nazionali e estere), peraltro in espansione rispetto al 2000. Questa quota sale al 58% se si poi aggiunge il terzo bacino di provenienza – anch'esso nazionale –, vale a dire il Lazio, che ha fatto registrare una crescita significativa soprattutto in termini di presenze. In buona sostanza quello lucano è in prevalenza un turismo di prossimità, anche se

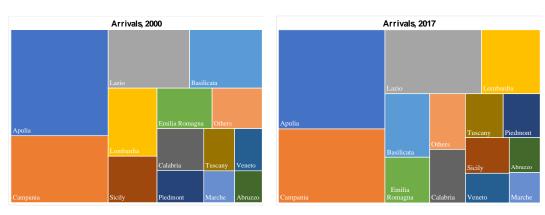
¹⁵ L'UNWTO stima che il mezzo di trasporto preferito dai turisti internazionali è solitamente l'aereo, utilizzato dal 55% di essi.

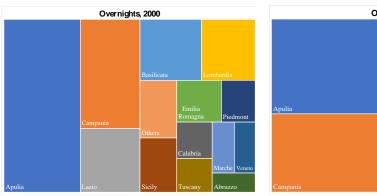
¹⁶ Sull'importanza dell'infrastrutturazione per lo sviluppo territoriale si veda Pollice e Rinaldi, 2006; D'Aponte *et al.*, 2017.



gradualmente il raggio di attrazione si sta allargando e sta interessando anche regioni più lontane, come la Lombardia e il Piemonte¹⁷.

Figura 12. Turisti italiani per regione di provenienza, confronto 2000-2017





Apulia

Lazio

Basilicata

Apulia

Lombardia

Lombardia

Campania

Others

Calabria Tuscany Marche

Fonte: elaborazione su dati Istat e APT

Per quanto riguarda il segmento estero, i primi quattro Paesi di provenienza dei turisti sono, nell'ordine, Germania (11,6% delle presenze totali), Francia (10,9%), Stati Uniti (10,8%) e Regno Unito (10,5%), che corrispondono ai mercati che solitamente generano le maggiori presenze anche nel resto d'Italia¹⁸. Soprattutto gli statunitensi hanno mostrato un trend di crescita sostenuto tra il

¹⁷ Secondo quanto stimato da Becheri e Nuccio (2014, p. 11) sono proprio Lombardia, Piemonte e Lazio le regioni con la più alta propensione dei residenti a fare turismo, pertanto sono mercati che possono essere ulteriormente ampliati.

¹⁸ I turisti che spendono di più per le loro vacanze sono i tedeschi, seguiti dagli statunitensi (TCI e Unicredit, 2017).



2000 e il 2017, cui ha contribuito non poco la promozione della destinazione Basilicata attraverso la grande industria cinematografica. È evidente, però, l'apertura anche a nuovi bacini come la Cina, la Romania, la Bulgaria e la Repubblica Ceca che nel 2000 rivestivano quote davvero irrisorie. Nel caso dei Paesi est-europei la spinta è venuta dal loro ingresso nell'UE, ma soprattutto dalla presenza sul territorio regionale di un consistente numero di persone provenienti da quei Paesi e impiegate come badanti o nell'assistenza domestica. Ciò ha favorito l'afflusso di altri loro connazionali, familiari o conoscenti. Diverso è il caso dei cinesi, che sono turisti high-spender, amano i pacchetti di viaggio personalizzati ed esclusivi, privilegiano le strutture alberghiere di alta categoria e sono molto esigenti e attenti ai dettagli e al livello di servizio offerto. Per questa ragione, per rispondere alle aspettative di questa clientela e per soddisfarne le richieste, è fondamentale che gli operatori del settore pongano attenzione alla qualità dell'offerta e all'organizzazione dei servizi.

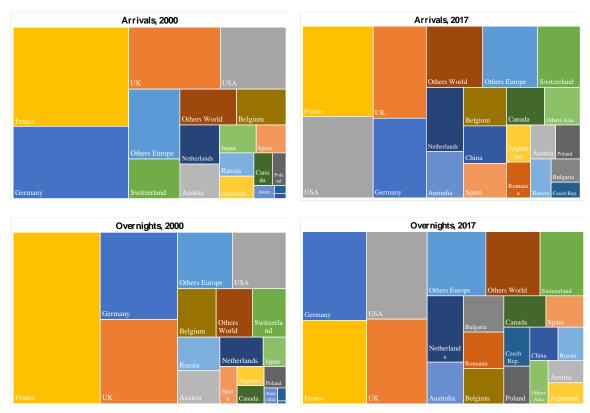
Interessante, infine, anche l'aumento dei flussi provenienti dai Paesi Bassi, dalla Svizzera, dall'Australia e dal Canada. In molti di questi casi i flussi sono riconducibili al "turismo delle origini", vale a dire al ritorno di emigrati o dei loro discendenti di seconda o terza generazione, alla scoperta delle proprie radici. Si tratta di flussi interessati, in modo prioritario, a forme di turismo esperienziale, strettamente connesse, quindi, alla ricerca di un'offerta di qualità e di esperienze uniche, legate alle specificità dei luoghi e della popolazione che vi risiede. È un segmento che può offrire grandi opportunità alla Basilicata¹⁹, anche perché è caratterizzato da una fruizione turistica sostenibile, associata, spesso, a soggiorni prolungati, e interessa per lo più le aree rurali e i piccoli borghi, che fanno ancora fatica ad entrare nei circuiti turistici più consueti.

Figura 13. Turisti stranieri per paese di provenienza, confronto 2000-2017

_

¹⁹ Non si dimentichi che la Basilicata è sempre stata terra di emigrazione. Secondo i dati della Commissione Regionale dei lucani all'estero sono circa centosettanta le associazioni di lucani nel mondo, dislocate in ventuno Stati: dall'Europa, agli Stati Uniti, all'America Latina, che rappresentano bacini turistici importanti e ad alto potenziale di ampliamento. Un notorio esempio di turismo di ritorno è quello del regista statunitense Francis Ford Coppola, che a Bernalda, il paese origine del nonno, trascorre il suo tempo libero e ha aperto anche un hotel e un ristorante.





Le azioni di marketing programmate e realizzate dall'APT hanno come obiettivo quello di rafforzare la presenza della destinazione Basilicata sui mercati internazionali che già ora hanno un peso significativo (Francia, Regno Unito, Germania e Stati Uniti) e nel contempo puntare all'ampliamento di nuovi mercati, in particolare quello dei Paesi scandinavi. L'espansione del segmento di domanda straniera è un obiettivo importante per la Basilicata, non soltanto nell'ottica dell'internazionalizzazione, ma anche in quella della destagionalizzazione dei flussi, dal momento che, come si approfondirà meglio nel prossimo paragrafo, gli stranieri tendono a viaggiare di più anche nei mesi di media e bassa stagione.

Quanto al segmento nazionale, invece, si mira da un lato a mantenere le quote di mercato sui bacini di prossimità, dall'altro ad estendere il raggio di attrazione anche a contesti geograficamente più distanti, muovendo da tre basi: Roma come porta di accesso al bacino laziale, che è uno dei più dinamici; Milano come apripista verso il mercato del Settentrione; Palermo come varco ideale da Sud. Gli effetti di questa strategia sono evidenti nella suddivisione dei turisti per provenienza nelle singole aree territoriali regionali: sono proprio Lombardia, Lazio e Sicilia che ricorrono – insieme ai due mercati di prossimità della Campania e della Puglia – tra i primi tre bacini di provenienza dei



turisti. Interessante la presenza del Piemonte al terzo posto nel Vulture-Alto Bradano, anche per le prospettive che potrebbe offrire lo sviluppo di una sinergia nel campo nel "turismo del vino".

Le aree con il più elevato grado di internazionalità sono la città di Matera (27,8%) e la Bradanica, i cui Comuni – Grassano, Grottole, Irsina, Miglionico, Montescaglioso e Pomarico – sono localizzati nell'immediato intorno geografico della città dei Sassi e sono meta di quei viaggiatori stranieri che da Matera decidono di esplorare il territorio circostante. Invece l'area a più alta presenza turistica – il Metapontino – ha anche il più basso tasso di internazionalità (4,4%); quasi un terzo di tutto il movimento turistico dell'area proviene dalla Puglia, in particolare dalla zona dell'Alta Murgia e dal barese. Si tratta di un segmento storicamente presente sul territorio, tanto che molti frequentatori abituali hanno acquistato o costruito seconde case di proprietà e in taluni casi si sono finanche trasformati in imprenditori dell'industria turistica locale (ristorazione, servizi, ecc.).

Tabella 1. Prime tre provenienze dei turisti per area territoriale e rispettive quote di presenze, 2017

Destination		Italian			Foreign	
		Campania	20,1%		Romania	12,5%
Potenza	90%	Apulia	17,3%	10%	USA	8,9%
		Lazio	12,6%		France	8,1%
		Lazio	15,8%		USA	14,6%
Matera	72,2%	Lombardia	13,1%	27,8%	UK	13,7%
		Campania 12,6% France	France	13,6%		
		Apulia	41,8%		Netherlands	16,5%
A1.Alto Basento	88,4%	Lazio	13,5%	11,6%	USA	10,2%
		Campania	11,2%		France USA UK France Netherlands	8,4%
		Lombardia	19,1%		Netherlands	21,9%
A2.Bradanica	68,7%	Lazio	16,7%	31,3%	France	13,5%
		Apulia	12,8%		Germany	12,1%
A3.Lagonegrese- Pollino	00.20/	Campania	27,9%	9,7%	UK	15,6%
	90,3%	Apulia	18,6%		Germany	12,4%



		Lazio	15,3%		USA	10,3%
		Campania	23,1%		Romania	17,2%
A4.Marmo Platano- Melandro	88,6%	Apulia	19,1%	11,4%	Germany	16,3%
		Sicily	8,8%		USA	9,8%
		Apulia	31%		Germany	22,7%
A5.Metapontino	95,6%	Campania	21,1%	4,4%	Bulgaria 11,8%	
		Lazio	14,6%		Switzerland	7,8%
			27.20		Netherlands	21,2%
		Apulia	27,3%		Hungary	
A6.Montagna Materana	88,4%	Campania	12,4%	11,6%	12,5%)
		Sicily	11,5%		Belgium	,)
		T 1 1'	17.00/			
		Lombardia	17,2%		France	31,7%
A7.Val d'Agri	90,8%	Apulia	16,6%	9,2%	Switzerland	11,4%
		Sicily	12,8%		Romania	8,8%
		Campania	18,7%		Romania	15,7%
A8.Vulture-Alto Bradano	89,5%	Apulia	14,9%	10,5%	Germany	15,1%
		Piedmont	14,2%		USA	6,6%

4. Polarizzazione temporale dei flussi turistici: la stagionalità

Una delle caratteristiche che più di frequente si riscontra nel fenomeno turistico è la stagionalità, vale a dire la concentrazione dei flussi in determinati periodi dell'anno (alta stagione) a fronte di altri periodi (bassa stagione) in cui le presenze turistiche sono marginali. Questa caratteristica è



ricorrente a tal punto da definire "binomio inscindibile" (Cannas, 2012) quello che lega stagionalità e turismo, o, addirittura, da considerare la prima come una sorta di fattore genetico del secondo²⁰. Quello che varia è la maggiore o minore intensità del fenomeno, ma esso è pressoché ubiquitario.

Nel caso della Basilicata la stagionalità è più pronunciata rispetto alla media italiana, con una maggior concentrazione delle presenze turistiche tra giugno e agosto. In questo trimestre, infatti, nel 2017 è stato registrato il 61% delle presenze complessive annuali in regione, a fronte del 50% in Italia. E se a giugno e settembre la quota regionale è stata simile a quella nazionale (tra il 10 e il 12%), a luglio si sono registrati ben 4 punti percentuali di differenza, che sono diventati quasi 7 ad agosto, quando in Basilicata si è toccato il picco del 27,6%. All'opposto, nei mesi di bassa stagione i valori regionali sono stati inferiori a quelli italiani. Pertanto complessivamente il fenomeno della stagionalità risulta più accentuato e lo è ancor di più per il segmento di provenienza nazionale. Gli italiani, infatti, si concentrano nel periodo tra giugno e agosto, durante il quale si è registrato il 73% delle presenze, con un picco del 29% ad agosto. Gli stranieri, invece, anticipano a maggio la stagione turistica e la prolungano fino ad ottobre, con una distribuzione più equilibrata delle presenze e una preferenza accordata al mese di settembre invece che a quello di agosto.

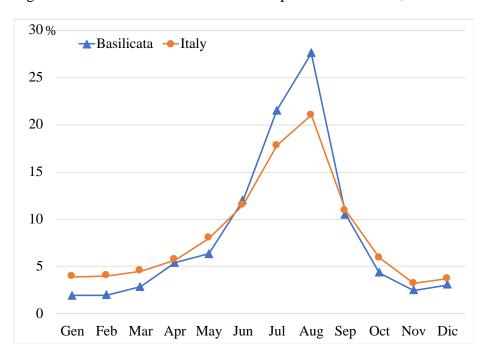


Figura 14. Distribuzione % mensile delle presenze turistiche, 2017

Fonte: Unicredit e TCI, Rapporto sul Turismo 2017

 $^{^{\}rm 20}$ "Le tourisme est né saisonnier" scrive Boyer (2003).



Italian Foreign Dic 80% Nov 73% Oct Sep Aug Jul Jun May Apr Mar Feb Gen 30% 20 10 0 10 20 30%

Figura 15. Distribuzione % mensile delle presenze per provenienza dei turisti, 2017

Abbiamo elaborato alcuni indici che possano fornire una misura della stagionalità del fenomeno turistico in Basilicata, applicandoli alle diverse aree territoriali in modo tale da evidenziarne i differenti trend. Attraverso l'uso di questi indicatori, che risultano standardizzati in funzione del rispettivo valore medio mensile (media arrivi=100), è possibile confrontare tra loro più destinazioni per evincere se il problema della concentrazione stagionale dei flussi turistici sia comune a tutto il territorio regionale o se sia più marcato in talune zone rispetto ad altre. Tra i tanti indici riportati in letteratura²¹ abbiamo scelto i tre più comunemente utilizzati:

- 1) Peak Seasonal Factor (fattore di picco stagionale): fatto pari a 100 il valore medio mensile degli arrivi in ciascuna area analizzata, il PSF è dato dal più alto indice mensile (PSF = I_{MAX});
- 2) Seasonal Range (intensità di stagionalità): fatto pari a 100 il valore medio mensile degli arrivi in ciascuna area analizzata, l'SRg è dato dalla differenza tra il più alto e il più basso indice mensile (SRg = I_{MAX} I_{MIN});

²¹ Per una rassegna sugli approcci e le metodologie di misurazione della stagionalità si veda Cuccia e Rizzo, 2011; Cannas, 2012.



3) Seasonal Ratio (tasso di stagionalità): fatto pari a 100 il valore medio mensile degli arrivi in ciascuna area analizzata, l'SRt è dato dal rapporto fra il più alto e il più basso indice mensile (SRt = I_{MAX}/I_{MIN}).

La lettura contestuale di tutti e tre questi indici ci porta a fare una prima considerazione su come le aree a maggior flusso turistico siano anche quelle che risentono di più della stagionalità. In particolare, il Metapontino e il Lagonegrese-Pollino hanno gli indici fortemente sbilanciati verso i valori alti. La tipologia di turismo che prevale in queste aree – quello balneare – fa sì che tanto lungo la costa jonica quanto a Maratea si riscontrino dei picchi significativi per tutti e tre gli indici. Il PSF raggiunge e supera il valore di 300, lasciando intendere che nel mese di massima affluenza si arriva a triplicare la quota media annuale di turisti. L'SRg fornisce una misura del divario esistente tra alta e bassa stagione: quanto più il valore di questo indice si avvicina al PSF, tanto meno numerosi sono i visitatori durante il periodo off-peak. Come si vede dalla tabella 2, nelle località marine i due indici sono davvero molto vicini. L'SRt, infine, può essere considerato come una sorta di fattore moltiplicativo che esprime di quanto aumentano i flussi turistici nel passaggio dalla bassa all'alta stagione. Emblematico, a tal proposito, è il valore dell'indice registrato a Maratea, dove nel mese di agosto si arriva a cifre 156 volte superiori a quelle di dicembre. Un valore davvero sbalorditivo, a testimonianza della enorme dipendenza del Comune lucano dal segmento balneare. La costa jonica e tutto il Metapontino si fermano a valori parzialmente più contenuti, seppur significativi (al di sotto di 40). Più in generale, tra le due province della Regione la stagionalità è più evidente a Matera e lo stesso accade considerando le sole città capoluogo.

Tabella 2. Indici di stagionalità degli arrivi nelle diverse aree turistiche, 2017

	Peak Seasonal Factor	Seasonal Range	Seasonal Ratio
	(PSF)	(SRg)	(SRt)
Basilicata	222	188	6,54
Provincia di Potenza	209	164	4,60
Provincia di Matera	229	201	8,22
Città di Potenza	128	57	1,81
Città di Matera	184	143	4,41
Maratea	306	304	156,75
Costa jonica	293	285	39,32



Pollino	252	219	7,51
A1. Alto Basento	222	181	5,31
A2. Bradanica	295	279	18,33
A3. Lagonegrese-Pollino	291	275	17,75
A4. Marmo Platano- Melandro	147	86	2,42
A5. Metapontino	291	283	36,92
A6. Montagna Materana	193	142	3,80
A7. Val d'Agri	201	142	3,42
A8. Vulture-Alto Bradano	153	89	2,37

Questa polarizzazione temporale dei flussi turistici produce degli effetti tanto sul territorio quanto sulla stessa esperienza turistica. La letteratura sul tema è abbastanza concorde nell'individuare un problema nella stagionalità (Baum e Lundtorp, 2001; Jang, 2004; Rossellò-Nadal et al., 2004; Petrevska, 2015), sebbene esista anche una opposta tesi che invece evidenzia la positività del fenomeno, sottolineando come la concentrazione dei flussi turistici in determinati periodi dell'anno consenta, nei mesi di bassa stagione, che le comunità locali ritornino ai ritmi e alle abitudini consuete e allo stesso tempo, riducendo la pressione sulle risorse naturali, che le stesse si riproducano²². In altri termini, secondo questa linea di pensiero, la destinazione vive una sorta di "fermo biologico" durante il quale può ricaricarsi e prepararsi ad affrontare poi una nuova stagione di intensa fruizione, anche provvedendo alla manutenzione e al miglioramento delle facilities. In realtà questa tesi non è pienamente convincente, soprattutto per quelle destinazioni in cui la stagionalità è particolarmente pronunciata, perché i costi economici privati e sociali solitamente sono di gran lunga più rilevanti dei pochi benefici. In primo luogo, la pressione antropica esercitata nei periodi di alta stagione può essere tale da non venir compensata dall'alleggerimento in bassa stagione, cosicché il rinnovamento e la riproduzione delle risorse potrebbero non essere effettivamente garantiti. Inoltre, poiché esiste un nesso tra la stagionalità e la prevalenza di talune forme di turismo (per esempio, il turismo balneare), ne discende uno sfruttamento intensivo di alcune risorse (es. il mare) e una sottoutilizzazione di altre. Complessivamente la disarmonica

²² Cfr. Butler, 1998; 2001.



valorizzazione del territorio genera una concentrazione dei benefici (e dei costi) a vantaggio (o svantaggio) solo di alcune comunità o di alcuni segmenti turistici e quasi mai produce effetti perequativi, redistributivi o di riequilibrio tra risorse, territori o comparti. Sotto il profilo economico, poi, i costi fissi di gestione possono diventare particolarmente gravosi per le strutture che effettuano un'apertura continuativa ma restano sottoutilizzate nel periodo di bassa stagione e potrebbero pertanto spingere i gestori ad optare per una apertura stagionale. In questo modo non viene assicurata una continuità di reddito agli operatori del settore né una continuità occupazionale ai lavoratori. Entrambi, quindi, si vedono spesso costretti a dedicarsi ad attività lavorative alternative da svolgere durante il resto dell'anno, con la conseguenza che l'impegno nel turismo non viene concepito come attività principale, ma come collaterale o integrativa, con ripercussioni sulle scelte relative agli investimenti materiali e immateriali, prime fra tutte quelle sulla formazione e la qualificazione del personale (v. *ultra* §5).

Nell'insieme il risultato più diretto della stagionalità è l'abbassamento della qualità dell'esperienza turistica – oltre che della vita dei residenti – sia nei periodi di maggior presenza, perché il sovraffollamento inevitabilmente comporta inefficienze del sistema (es. lunghe attese, overbooking, prezzi maggiorati, traffico, ingestibilità dei rifiuti, razionamenti di acqua, ecc.), sia nei periodi "morti", quando la domanda esigua non è sufficiente a giustificare l'offerta di servizi o prodotti complementari che possano arricchire l'esperienza turistica e renderla soddisfacente per il visitatore. Questo produce un effetto a cascata per cui nei mesi di bassa affluenza l'appeal della destinazione tenderà a diminuire con un'ulteriore contrazione dell'attrattività turistica. Ma anche nei mesi di elevata affluenza si potrebbero avere ripercussioni sull'attrattività laddove il turista percepisca un abbassamento della qualità dei servizi e della fruibilità della destinazione nel suo complesso (Koc e Altinay, 2007).

Un'azione di contenimento che si può implementare in un'ottica di mantenimento dei livelli di sostenibilità e qualità dell'esperienza turistica anche nei periodi di picco – che rientra nel concetto più ampio di politiche di prezzo – è l'introduzione della tassa di soggiorno²³ nelle località più frequentate. In Basilicata la tassa è attiva ormai da qualche anno a Matera, Bernalda, Maratea, Nova Siri e Pisticci, mentre dal 2018 è entrata in vigore anche a Policoro e Scanzano Jonico. Nel 2017 il

_

²³ La tassa è istituita ai sensi del comma 1 dell'articolo 4 del decreto legislativo del 14 marzo 2011, numero 23 che consente ai Comuni capoluogo di provincia, alle unioni di Comuni nonché ai Comuni inclusi negli elenchi regionali delle località turistiche o città d'arte, di istituire con deliberazione del Consiglio comunale il balzello a carico di coloro che alloggiano nelle strutture ricettive situate sul proprio territorio, da applicare secondo criteri di gradualità in proporzione al prezzo, sino a cinque euro per ogni notte di soggiorno. Le modalità di applicazione sono molto diverse e vanno dal versamento di un importo fisso a un importo variabile, con scaglioni associati alle tipologie e categorie alberghiere, con aliquote percentuali associate al prezzo, alla localizzazione e al periodo o, in alcuni casi, una misura forfettaria. Nei Comuni lucani in cui è in vigore, la tassa di soggiorno varia da un minimo di 1 euro ad un massimo di 4 euro (anno di riferimento 2017).



gettito complessivo nelle casse dei Comuni lucani che la applicavano è stato di poco più di 750.000 euro: a Matera 320.000 euro, a Nova Siri 240.000, a Maratea circa 100.000, a Pisticci 76.000, a Bernalda appena 17.000. Secondo quanto stabilito dalla norma di riferimento, il gettito derivante dall'imposta di soggiorno dovrebbe essere destinato a finanziare interventi in materia di turismo, manutenzione, fruizione e recupero dei beni culturali e ambientali locali e dei relativi servizi pubblici locali. Tuttavia, come rivela l'Osservatorio Nazionale sulla Tassa di Soggiorno (2014), le Amministrazioni comunali faticano a dichiarare con chiarezza gli investimenti che effettuano con i proventi dell'imposta di soggiorno. In concreto, spesso si assiste ad una notevole diversità nella gestione di tali fondi: sono pochi i casi in cui i rappresentanti del Comune decidono, insieme alle associazioni di categoria, dove investire tali proventi, perché nella maggior parte dei casi le Amministrazioni li gestiscono autonomamente e senza concertazione. Si tratta, sempre secondo le rilevazioni dell'Osservatorio, di incassi che, allo stato attuale, vengono destinati alle attività più varie, anche di spesa corrente o per non identificati "fini sociali", non sempre in linea con le finalità turistiche. I Comuni li impiegano prioritariamente per eventi e manifestazioni (16,4%), restauro e manutenzione di musei e monumenti (13,3%), strade e miglioramento della viabilità interna (8,2%), arredo pubblico (7,6%), sostegno agli uffici IAT (5%), pulizie e decoro cittadino, verde pubblico (4,8%), realizzazione di sito web (3,8%) e wi-fi e hotspot (3,6%).

Nel caso specifico della Basilicata, però, la difficoltà maggiore non risiede tanto nell'eccesso di domanda rispetto all'offerta nei periodi di picco, quanto in una eccedenza dell'offerta rispetto alla domanda nella fase off-peak (v. *ultra* §5). Pertanto, per arginare il fenomeno della stagionalità è più opportuno intervenire sui fattori *pull*, vale a dire sui fattori di attrazione, che fanno da richiamo verso la destinazione turistica, modellandoli e strutturandoli in modo tale da modificare i comportamenti turistici e orientarli verso la scelta di periodi a bassa affluenza.

Un fattore *pull* che può contribuire destagionalizzare i flussi turistici riguarda l'offerta di eventi²⁴. C'è da dire a tal proposito che in Basilicata la programmazione delle iniziative socio-culturali locali non gioca a favore dalla destagionalizzazione. La maggior parte degli eventi che in qualche modo possono attrarre visitatori o comunque arricchire l'offerta turistica, infatti, sono concentrati nei mesi estivi, in particolar modo tra luglio e agosto. Si pensi, per esempio, a tutte le sagre enogastronomiche, ai festival, alle rassegne musicali e culturali. Sono poche le manifestazioni che si svolgono nel resto dell'anno e sono localizzate in prevalenza a Matera. Finanche i grandi attrattori sono fruibili soltanto nel periodo estivo, anche perché spesso la natura stessa dell'attrattore non è compatibile con condizioni climatiche avverse. Tuttavia in taluni casi uno sforzo verso la destagionalizzazione è stato fatto, cercando di ampliare quanto più possibile il periodo di apertura –

_

²⁴ Un'ampia letteratura ha messo in risalto come lo sviluppo strategico di eventi e festival rivesta un ruolo importante nell'attrarre visitatori, contribuendo alla promozione dei luoghi, incrementando l'impatto economico del turismo e, nondimeno, contrastando la stagionalità (Cfr. Connell *et al.*, 2015).



come nel caso del Volo dell'Angelo (Castelmezzano e Pietrapertosa), fruibile da maggio a novembre, o il Ponte Tibetano "Alla luna" (Sasso di Castalda), aperto già da marzo-aprile, anche se solo nei weekend e nei giorni di festa – oppure sostenendo eventi da svolgersi in altri momenti dell'anno (per esempio, il presepe vivente a Matera o la Via Crucis a Barile).

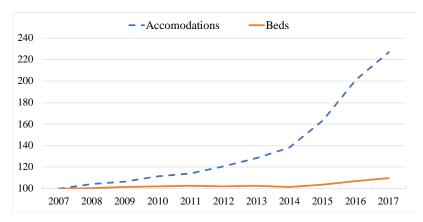
Infine pesa il fattore relativo alla differenziazione di mercato. Come abbiamo sottolineato, il turismo balneare riveste ancora un ruolo predominante rispetto alle altre tipologie e questo condiziona notevolmente la distribuzione mensile dei flussi turistici, concentrandoli, come si è visto, nei due mesi più caldi. Puntare verso l'attrazione di nuovi segmenti di domanda che, a differenza del turismo balneare, presentano un carattere di stagionalità meno accentuato, può dunque essere una carta di giocare, soprattutto perché uno dei punti di forza dell'offerta turistica regionale è proprio quella di avere molteplici risorse, prima fra tutte un ampio territorio interno con un paesaggio estremamente diversificato, dove è possibile sviluppare l'offerta naturalistica, culturale, rurale.

5. Il sistema ricettivo: distribuzione spaziale e caratteristiche tipologiche

Il sistema ricettivo lucano è costituito da 1.326 esercizi, per un totale complessivo di 41.813 posti letto. Negli ultimi 10 anni si è registrato un aumento del potenziale ricettivo regionale, soprattutto in termini di esercizi ricettivi. Il numero delle strutture, infatti, ha visto un incremento del 126%, mentre i posti letto sono cresciuti appena del 9%. Tuttavia, se fino al 2014 la crescita è stata graduale, è a partire da questo anno in poi che si è avuta una vera e propria impennata, probabilmente attribuibile alla designazione di Matera a Capitale Europea della Cultura, evento che ha dato uno slancio al settore turistico regionale anche in prospettiva futura. Le nuove strutture ricettive nate negli ultimi anni si caratterizzano per la ridotta dimensione, come è deducibile dall'aumento piuttosto contenuto dei posti letto.

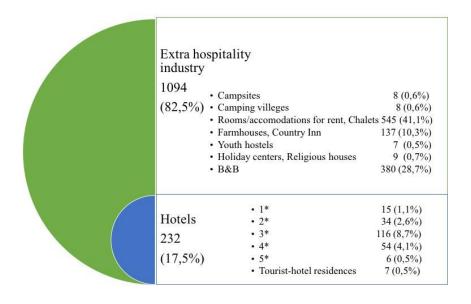
Figura 16. Trend della ricettività regionale (2007=100)





Una prima forma di polarizzazione del sistema ricettivo riguarda la tipologia degli esercizi, che vede una maggiore numerosità di quelli extralberghieri, che costituiscono ben l'82,5% del totale. Più del 40% del totale delle strutture è classificata come casa vacanza o affittacamere e quasi un terzo come B&B. A seguire gli agriturismi, con una quota del 10%.

Figura 17. Esercizi ricettivi per tipologia (val. ass. e %), 2017



Fonte: elaborazione su dati Istat e APT



C'è da dire, poi, che il settore extralberghiero si è sviluppato molto negli ultimi anni, mentre gli alberghi risalgono quasi tutti a un periodo precedente. Nel solo triennio 2014-2017 la ricettività extralberghiera ha fatto registrare un aumento di quasi il 90%, con incrementi sensibili per affittacamere e case vacanza (+220%) e B&B (+65%). Su questo dato ha inciso sicuramente la spinta generata dal circuito Airbnb²⁵, nel quale risultano inserite oltre 300 strutture sul territorio regionale. Un ruolo di rilievo spetta alla città di Matera dove è letteralmente esploso il fenomeno delle case vacanza e dei B&B, ricavati dalla ristrutturazione delle abitazioni del centro storico. Ciò ha prodotto un vero e proprio cambiamento all'interno della zona dei Sassi: dal punto di vista architettonico-urbanistico ha infatti comportato una riqualificazione di molti edifici abbandonati e decadenti e, proprio per la particolare struttura avviluppata e sovrapposta dei Sassi, anche di molte aree esterne (piazzette, cortili, vicoli, giardini, ecc.). Tuttavia sotto il profilo della conservazione dell'identità locale questa conversione presenta molti rischi perché, come sta accadendo nei centri storici di molte città italiane ed europee²⁶, provoca uno sconvolgimento nel tessuto sociale della città e una progressiva alterazione di quello che è il "senso" del luogo, trasformando un'area a forte connotazione identitaria in una sorta di "villaggio turistico diffuso". Ciò è tanto più vero a Matera dove, seppure la rivitalizzazione dei Sassi debba essere accolta positivamente, la particolare valenza storico-culturale del centro storico pone un problema di tutela non soltanto estetica ma anche e soprattutto funzionale, per evitarne la mistificazione o la trasformazione in un parco a tema dove la finzione prenda il sopravvento sulla autenticità²⁷. Diverso, invece, è il caso degli "alberghi diffusi" o "borghi-albergo". Questa formula ricettiva, infatti, non soltanto consente di rivitalizzare borghi abbandonati, spopolati o trascurati, ma, grazie alla gestione unitaria del circuito ricettivo e alla pluralità di servizi di qualità ad esso connessi, favorisce la creazione e il mantenimento di un rapporto molto stretto con la destinazione turistica, con il territorio e con la comunità locale²⁸.

_

²⁵ Su come il circuito Airbnb abbia influito sulla struttura dei sistemi ricettivi si veda Xie e Kwok, 2017; Zervas *et al.*, 2017; Guttentag *et al.*, 2018; Liang *et al.*, 2018.

²⁶ A Berlino, per esempio, è in corso una vera e propria "guerra" contro il proliferare delle case vacanza all'interno della città, che ha avuto come effetto un aumento spropositato dei prezzi degli immobili (in particolare delle locazioni) a causa del cambio di destinazione d'uso degli stessi, della loro esclusione dal mercato ordinario delle locazioni e di una netta propensione per gli affitti temporanei (a scopo turistico). Si è parlato a tal proposito di un vero e proprio processo di *gentrification* di alcuni quartieri della città, al punto da varare una legge con il divieto di affittare case private su Airbnb, con multe fino a 100.000 euro e un corpo specifico di polizia locale dedicato.

²⁷ Una situazione simile si è verificata ad Alberobello, dove nel rione dei trulli la conservazione dello spirito del luogo pare in molti casi venir meno al cospetto della costruzione di uno spazio per il turista.

²⁸ Nel modello elaborato da Dall'Ara (2011) tra i fattori che caratterizzano la formula dell'albergo diffuso rientrano la presenza di una comunità viva (comunità ospitante), di un ambiente autentico e di uno stile gestionale integrato nel territorio e nella sua cultura. È richiesto, quindi, un intenso legame con l'identità locale, di cui l'albergo diffuso dovrebbe costituire uno strumento di comunicazione.



Il proliferare dei B&B e delle case vacanza ha gettato un'ombra anche sugli agriturismi che mostrano una tendenza in calo, a fronte di un segmento turistico che invece continua a crescere, soprattutto tra gli stranieri. Dato, questo, che assume un'accezione ancor più negativa, se si considera che la regione ha una forte connotazione rurale e quindi può avere ancora un ampio margine di sviluppo del segmento turistico legato alle risorse naturalistiche e agricole, sviluppo che passa anche attraverso un sistema ricettivo adeguato. È pur vero che in passato si è avuto un abuso della denominazione di agriturismo – attribuito anche a strutture che di fatto non presentavano i requisiti necessari – e che la regolamentazione del settore²⁹ ne ha ristretto il campo di applicazione. Tuttavia in considerazione delle caratteristiche della maggior parte dei Comuni lucani e delle potenzialità che il comparto del turismo rurale può ancora esprimere, è opportuno potenziare gli agriturismi, non soltanto numericamente, ma anche costruendo intorno ad essi un'offerta pararicettiva e complementare che vada ad arricchire l'esperienza di fruizione del visitatore.

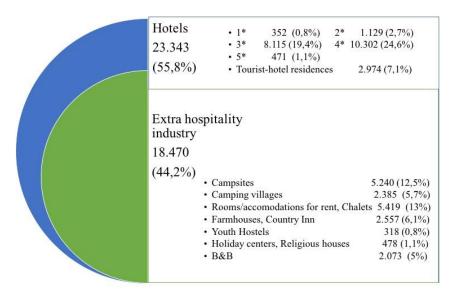
Al contrario di quanto accaduto per le strutture extralberghiere, nel triennio 2014-2017 gli alberghi sono rimasti pressoché invariati numericamente, anche perché l'exploit del settore si era avuto nel decennio 2000-2010, con la creazione di nuove strutture e un aumento della disponibilità ricettiva di oltre il 50%. Il gruppo più numeroso è costituito dagli hotel 3*, che però sono appena 1'8% del totale delle strutture ricettive. Tuttavia, spostando l'attenzione dal numero di esercizi ai posti letto, emerge con evidenza la polarizzazione del sistema: i posti letto alberghieri, infatti, sono più numerosi di quelli extralberghieri, con una concentrazione nelle strutture 3* e 4* che complessivamente pesano per quasi il 45% sull'intera capacità ricettiva. In buona sostanza il sistema ricettivo vede la prevalenza di grandi strutture alberghiere³⁰ di livello medio-alto che, se da un lato restituiscono l'immagine di un sistema qualitativamente elevato, dall'altro mostrano di fatto di non essere adeguate al tipo di domanda e di turismo generato in regione. Come rilevato anche dall'Osservatorio Turistico Regionale (2010, p. 5), una buona parte del sistema alberghiero regionale "stenta ancora a cogliere le esigenze di un adeguamento delle prassi di gestione o dei parametri di qualità a ciò che il mercato imprescindibilmente sollecita". Spesso queste strutture faticano a riempirsi e ripiegano su usi alternativi, come, per esempio, il banqueting o la realizzazione di eventi (matrimoni, ricorrenze, ecc.). Questo influisce anche sulla qualità del servizio offerto al turista, in quanto tanto l'organizzazione interna quanto i servizi collaterali sono orientati meno ai visitatori e più a soddisfare le richieste dei clienti locali³¹.

Figura 18. Posti letto per tipologia (val. ass. e %), 2017

²⁹ Legge regionale n.17 del 25 febbraio 2005 "Agriturismo e turismo rurale".

³⁰ La Basilicata è al terzo posto in Italia per dimensione media delle strutture alberghiere, pari a 101 posti letto.

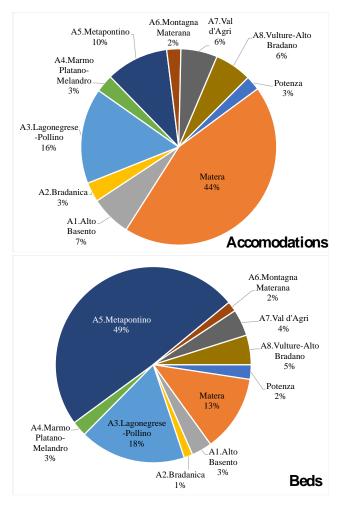
³¹ Cfr. Bollettinari *et al.*, 2009.



Un'altra manifestazione della polarizzazione del sistema ricettivo lucano riguarda la distribuzione territoriale delle strutture. Sia in termini di numero di esercizi che di posti letto, infatti, si palesa una netta concentrazione: nelle tre aree di tradizionale sviluppo turistico – Matera, Lagonegrese-Pollino e Metapontino – si localizza il 70% delle strutture e l'80% dei posti letto. All'interno di queste tre destinazioni, però, ci sono delle differenze. Mentre a Matera le strutture sono di ridotta dimensione, con un numero contenuto di posti letto (al 44% delle strutture corrisponde appena il 13% dei posti letto regionali), nel Metapontino si verifica esattamente il contrario, riuscendo a catalizzare al suo interno la metà della capacità ricettiva regionale in termini di posti letto. Nel Lagonegrese-Pollino, infine, la situazione è più bilanciata. C'è poi da aggiungere che dei 131 Comuni lucani 20 non hanno alcuna struttura ricettiva (febbraio 2017); di essi 9 rientrano nella categoria delle destinazioni montane e 11 in quella collinare.

Figura 19. Distribuzione territoriale delle strutture ricettive e dei posti letto, 2017

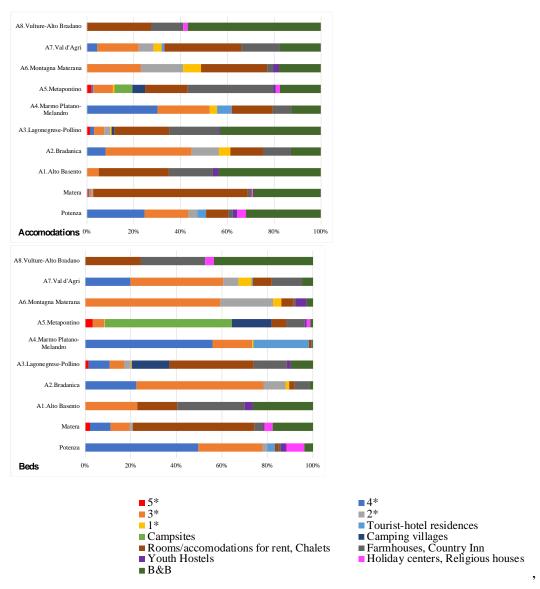




Le strutture extra-alberghiere presentano un grado di diffusione territoriale relativamente più elevato di quello che caratterizza l'offerta alberghiera. Ciò è ascrivibile anche al fatto che, in diverse località, la ricettività extra-alberghiera supplisce all'assenza di quella alberghiera, come accade nel Vulture-Alto Bradano. Le aree della Val d'Agri, della Montagna Materana, del Marmo Platano-Melandro, della Bradanica e la città di Potenza si caratterizzano per la prevalenza della ricettività alberghiera – in termini di numero di esercizi e, ancor di più, di posti letto. Al contrario, nella città di Matera, nel Vulture-Alto Bradano, nell'Alto Basento, nel Metapontino e nel Lagonegrese-Pollino la ricettività extralberghiera sopravanza di gran lunga quella alberghiera.

Figura 20. Ricettività per area e per tipologia, 2017





Una prima riflessione che emerge da questa analisi è che prima ancora di puntare ad accrescere quantitativamente la dotazione ricettiva, andrebbe piuttosto ripensata l'articolazione interna del sistema, cercando di riequilibrare tanto la localizzazione territoriale degli esercizi quanto la distribuzione dei posti letto tra le diverse tipologie, che resta ancora caratterizzata da una sorta di "specializzazione alberghiera" (Osservatorio Turistico Regionale, 2010, p. 7). Qualcosa si è cominciato a muovere in questi ultimi anni, soprattutto nel campo della ricettività in appartamento, ma il proliferare di piccole strutture di fatto ha aumentato appena del 20% la disponibilità di posti letto extralberghieri. Relativamente modesto, per esempio, appare il peso dei campeggi e dei



villaggi camping, almeno in termini di numero di esercizi (8 per ciascuna categoria), anche se le strutture presenti sono piuttosto grandi, con una media di 650 posti letto per i campeggi e 300 per i villaggi camping³². In questo caso il vero problema è la distribuzione territoriale delle strutture open-air, concentrate nella fascia costiera del Metapontino e di Maratea – e pertanto destinate prevalentemente al turismo balneare – e quasi del tutto assenti nelle zone interne montane e collinari, così come nei Parchi, dove invece ben risponderebbero alle richieste espresse dal segmento turistico naturalistico.

C'è poi un problema generale di sovradimensionamento del sistema ricettivo rispetto ai flussi turistici, particolarmente evidente, come abbiamo già sottolineato, nelle grandi strutture alberghiere. Il tasso medio di occupazione delle strutture ricettive si aggira intorno al 26%, che diventa il 30% se si considera il valore netto, cioè includendo solo i posti letto standard, senza quelli aggiungibili. In base alla capacità ricettiva registrata in regione, quindi, i flussi turistici sono ancora contenuti e c'è un ampio margine di ampliamento della domanda che, mantenendo costante l'attuale livello di ricettività, potrebbe addirittura essere triplicata senza comportare problemi di overbooking. Sotto il profilo della sostenibilità ambientale il dato del contenuto afflusso, come abbiamo già avuto modo di spiegare, è positivo perché indice di una bassa pressione antropica. Tuttavia, pone anche una questione di sottoutilizzo delle strutture, aggravata ulteriormente dal problema della concentrazione temporale dei flussi (anch'esso già esplicitato nei paragrafi precedenti) che fa sì che a periodi di tutto esaurito si susseguano mesi di scarsa occupazione degli esercizi ricettivi. Nell'ottica della sostenibilità economica questa situazione produce inefficienze e aggravi a carico dei gestori delle strutture, spesso costretti a sostenere costi elevati di esercizio pur con una clientela insufficiente a garantirne la copertura. La problematica è particolarmente sentita nelle strutture alberghiere di dimensioni maggiori, dove per far fronte alle difficoltà si propende talvolta per un'apertura stagionale, talaltra per l'instaurazione di rapporti di lavoro di tipo non continuativo ed a tempo determinato, con la conseguenza di disincentivare tanto l'acquisizione della professionalità da parte degli operatori quanto gli investimenti per la formazione del personale o per la certificazione di qualità³³.

_

³² L'incidenza del cosiddetto "turismo in libertà", in caravan o camper, sulla domanda turistica totale è molto bassa e lo stesso vale per l'offerta legata a questa tipologia di esperienza (APC, 2017). Secondo il Centro Studi Unioncamere Basilicata "la crescita dell'open-air è stata probabilmente frenata dallo sviluppo dei villaggi albergo e delle residenze turistico-alberghiere" (Osservatorio Turistico Regionale, 2013, p. 16).

³³ Da un'indagine diretta condotta nel 2010 da CESP e FORIM sulle strutture alberghiere della Basilicata è emerso come la certificazione di qualità non fosse uno strumento molto diffuso, dal momento che quasi il 60% del campione non disponeva di alcuna forma di certificazione, a prescindere dalla categoria di appartenenza. Inoltre solo il 35% delle strutture aveva provveduto ad offrire al personale momenti specifici di formazione e/o aggiornamento (Osservatorio Turistico Regionale, 2010).



Eppure secondo i dati di Travel Appeal la Basilicata è al secondo posto dopo la Valle d'Aosta tra le regioni d'Italia con le strutture ricettive più apprezzate dagli ospiti, con un grado di soddisfazione pari all'85,5% in termini di sentiment positivo complessivo (Unicredit e TCI, 2017). Il turista che soggiorna in Basilicata, dunque, resta appagato dall'ospitalità. Il problema della sottoutilizzazione delle strutture va quindi associato più che altro alla capacità di attrazione di flussi consistenti e quindi, indirettamente, alle strategie di promozione e commercializzazione dell'offerta ricettiva. Questa questione resta tuttora cruciale e presenta diverse criticità, con special riguardo ai nuovi mezzi attraverso cui i turisti costruiscono la propria esperienza di viaggio, prima fra tutte la rete Internet e i network/portali turistici. Una indagine del Centro Studi TCI ha evidenziato che dei 225 hotel lucani censiti nel 2017 solo poco più della metà era presente su una bed bank³⁴ (Unicredit e TCI, 2017) mentre nel 2016 la regione risultava al penultimo posto in Italia per numero di recensioni sui portali Tripadvisor, Booking.com ed Expedia. L'assenza da questi circuiti costituisce un elemento penalizzante, soprattutto per quelle strutture di piccole dimensioni e non appartenenti a grandi gruppi ricettivi che faticano a raggiungere autonomamente nuova clientela. Le bed bank, invece, così come i portali turistici, consentono di aumentare la visibilità e puntare su una clientela non solo nazionale ma anche internazionale, con un investimento che tutto sommato non è particolarmente gravoso per il gestore della struttura. Per le strutture extralberghiere, invece, in particolare per le case vacanza e i B&B, la rete è il principale canale di promozione, prenotazione e vendita.

6. Conclusioni

Le attuali tendenze dei mercati turistici evidenziano un accentuarsi della competitività tra le destinazioni, giocata non più e non soltanto sulla dotazione di risorse paesaggistiche e culturali, ma anche sulla qualità dell'offerta e di tutti i servizi collaterali e complementari. Per poter stare al passo con questo trend la Basilicata deve riuscire a superare i limiti e le frammentazioni evidenziati in queste pagine, muovendosi lungo un percorso orientato verso una visione strategica del territorio come destinazione turistica complessa, diversificata, organizzata e d'eccellenza. Nell'ottica della sostenibilità lo sviluppo turistico non deve essere concepito come una crescita illimitata dei flussi o una creazione continua di nuove attrazioni, quanto piuttosto come la valorizzazione delle risorse che già esistono e che possono essere gestite in maniera differente da quanto accade, con strategie e azioni coordinate che le trasformino in attrattori e le propongano sui mercati all'interno di un unico sistema integrato di offerta turistica. Al di là delle destinazioni più affermate – come Matera e

-

³⁴ La bed bank cui il TCI ha fatto riferimento è Booking.com.



Maratea – il contesto lucano vede la prevalenza di un patrimonio fatto di piccoli attrattori diffusi sul territorio, che da soli non sono in grado di generare una domanda turistica significativa. Per questa ragione non è possibile pensare ad una strategia di valorizzazione puntuale, ma è da privilegiare un approccio basato sugli itinerari (Pollice e Rinaldi, 2004; Pollice et al., 2007) o, ancor meglio, sulle reti. Solo un'offerta composita e variegata, infatti, consentirà di ampliare la platea dei fruitori, sia in termini quantitativi complessivi, che in riferimento ai diversi segmenti turistici. Presupposto ineludibile è la connessione fisica e logistica delle risorse e delle destinazioni, e l'integrazione organizzativa e funzionale, elementi sui quali in Basilicata si sono fatti passi in avanti, ma c'è ancora tanto da lavorare. La configurazione di un collegamento funzionale, su scala locale, consente di tessere delle reti per la valorizzazione dei beni e delle risorse attinenti all'intera "filiera turistica", favorendo un processo di diffusione spaziale che, da un lato, contribuisce a ridurre gli effetti negativi che si determinano sul piano ambientale in conseguenza della concentrazione delle funzioni turistiche e, dall'altro, contribuisce alla rivitalizzazione di aree o località che, a dispetto del proprio potenziale attrattivo, non hanno ancora acquisito una propria dimensione turistica. Il tutto con l'obiettivo di ricucire gli squilibri territoriali, che ad oggi sono ancora forti in regione, e convergere verso un modello di turismo che promuova tanto la qualità quanto la sostenibilità. Come è prescritto anche dal "Codice mondiale di etica per il turismo", l'equità – intesa come la distribuzione equa non solo delle risorse ma anche delle opportunità e dei benefici economici per tutta la comunità ospitante – è infatti uno dei capisaldi della sostenibilità (UNWTO, 2001, art. 5). Ma prima ancora di agire sulle risorse, forse, è indispensabile stimolare la consapevolezza del valore delle stesse – soprattutto di quelle minori – spesso non percepite come tali neppure dalle comunità o dalle istituzioni locali, che invece dovrebbero essere i principali attori della trasformazione nel contesto turistico regionale.

Bibliografia

APC – Associazione produttori caravan e camper (2017), Rapporto nazionale sul turismo in libertà in caravan e camper, CISEt, Ca' Foscari, Venezia.

APT Basilicata (2017), *Piano delle attività dell'Agenzia di Promozione della Basilicata*, disponibile on line al link http://www.basilicataturistica.it/wp-content/uploads/2017/03/Piano_Attivita_APT_ 2017_giornalisti-1.pdf

Bartolini A. (2015), Lo statuto della città d'arte, «Aedon», n. 2.

Baum T., Lundtorp S. (Eds.) (2001), Seasonality in tourism, Pergamon, Oxford.

Becheri E., Nuccio I. (2014), *Italiani in viaggio: come cambiano le preferenze*, Mercury, Bit.2015, Ilsole24ore.

Bernecoli M., Pepe A., Percoco A., Droli M. (2013), La skyline dei borghi rurali italiani: una risorsa per la progettazione d'impresa nell'Ospitalità Diffusa? Un'analisi nel borgo di Montemurro, Proceedings of the XVII IPSAPA International Scientific Conference, University of Riga, vol. VI, pp. 279-290.



- Bollettinari S., Billi S., Dall'Ara G. (2009), Gli alberghi di piccole dimensioni come risorsa e come opportunità, in Becheri E. (a cura di), Rapporto sul turismo italiano 2008-09, XVI edizione, FrancoAngeli, Milano.
- Boyer M. (2003), Le tourisme en France, Editions EMS, Paris.
- Butler R.W., (1998), Seasonality in tourism: Issues and implications, «The Tourist Review», vol. 53(3), pp.18-24.
- Butler R.W. (2001), Seasonality in Tourism: Issues and Implications, in Baum T., Lundtorpe S. (eds.) Seasonality in Tourism, Pergamon, Oxford.
- Calzati V., de Santo P. (a cura di) (2012), Le strategie per una valorizzazione sostenibile del territorio, FrancoAngeli, Milano.
- Cammelli M. (2015), Città d'arte tra autonomia e regimi speciali, «Aedon», n. 2.
- Cannas R. (2012), *An overview of Tourism Seasonality: key concepts and policies*, «AlmaTourism», n. 2, pp. 40-58.
- Cassinelli M., Chiarullo L. (2013), *Il turismo come risorsa: le nuove frontiere nello scenario di sviluppo della Basilicata*, il Mulino, Bologna.
- Cicerchia A. (2004), Measures of sustainability: take tourism for instance, in Tacchi E.M. (ed.), Sustainability: development and environmental risk, Foxwell & Davies, London.
- Cicerchia A. (2009), Risorse culturali e turismo sostenibile. Elementi di pianificazione strategica, FrancoAngeli, Milano.
- Confalonieri M. (2011), *A typical Italian phenomenon: The "albergo diffuso"*, «Tourism Management», vol. 32, pp. 685-687.
- Confindustria, SRM (2017), Check-up Mezzogiorno, Dicembre.
- Connell J., Page S.J., Meyer D. (2015), *Visitor attractions and events: Responding to seasonality*, «Tourism Management», vol. 46, pp. 283-298.
- Cuccia T., Rizzo I. (2011), *Tourism seasonality in cultural destinations: Empirical evidence from Sicily*, «Tourism Management», vol. 32, pp. 589-595.
- D'Aponte T., Rinaldi C., De Luca C. (2017), *Industria e Mezzogiorno. Tre geografie regionali.* Basilicata Campania Puglia, Collana di Geografia economico-politica, Aracne Editrice, Roma.
- Dall'Ara G. (2011), Manuale dell'Albergo Diffuso, FrancoAngeli, Milano.
- Giannini M.S. (1976), *I beni culturali*, «Rivista trimestrale di diritto pubblico», n. 1, pp. 3-38.
- Guttentag D., Smith S., Potwarka L., Havitz M. (2018), Why Tourists Choose Airbnb: A Motivation-Based Segmentation Study, «Journal of Travel Research», vol. 57 (3), pp. 342-360.
- Istat (2018), Rapporto annuale 2018. La situazione del Paese, Istat, Roma.
- Jang S. (2004), *Mitigating tourism seasonality e a quantitative approach*, «Annals of Tourism Research», vol. 31, pp. 819-836.
- Koc E., Altinay G. (2007), An analysis of seasonality in monthly per person tourist spending in Turkish inbound tourism from a market segmentation perspective, «Tourism Management», Vol. 18(1), pp. 227-237.
- Lazzeretti L., Cinti T. (2001), La valorizzazione economica del patrimonio artistico nelle città d'arte: il restauro artistico di Firenze, Firenze University Press, Firenze.
- Liang L.J., Choi H.S.C., Joppe M. (2018), *Understanding repurchase intention of Airbnb consumers: perceived authenticity, electronic word-of-mouth, and price sensitivity*, «Journal of Travel & Tourism Marketing», vol. 35 (1), pp.73-90.



- Lozato-Giotart J.P., Balfet M., Capocchi A. (2009), *Progettazione e gestione di sistemi turistici. Territorio, sistemi di produzione e strategie*, FrancoAngeli, Milano.
- Margiotta S., Manera C., Sivolella C., Fabrizio D. (2013), Evolution of the Metaponto District, Southern Italy: From Land Reform to New Sustainable Scenarios, «Landscape Research», 01 January 2013, pp.1-18.
- Osservatorio Nazionale sulla Tassa di Soggiorno (2014), *Imposta di Soggiorno Focus Gennaio 2014*, disponibile on line al link http://www.jfc.it/osservatorio-sulla-tassa-di-soggiorno.
- Osservatorio Turistico Regionale (2010), *Caratteri e tendenze dell'imprenditorialità alberghiera in Basilicata*, Regione Basilicata, Unioncamere Basilicata.
- Osservatorio Turistico Regionale (2013), L'offerta extra-alberghiera in Basilicata. Indagine diretta sul fenomeno dei Bed & Breakfast, Regione Basilicata, Unioncamere Basilicata.
- Petrevska B. (2015), *Effects of tourism seasonality at local level*, «Scientific Annals of the "Alexandru Ioan Cuza" University of Iași Economic Sciences», vol. 62(2), pp. 241-250.
- Pollice F. (2018), *Valorizzazione dei centri storici e turismo sostenibile nel Mediterraneo*, in «BSGI», 11(1), pp.41-56 (in corso di pubblicazione)
- Pollice F., De Iulio R., Rinaldi C., Terracciano R. (2007), *O papel dos Parchi Letterari no desenvolvimento dos sistemas locais de oferta turística*, «Apogeo», n. 32, aprile, pp. 14-22.
- Pollice F., Rinaldi C. (2004), *Il ruolo della geografia nella definizione degli itinerari turistici culturali*, in Bencardino F., Marotta G., *Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione*, FrancoAngeli, Milano, pp. 269-286.
- Pollice F., Rinaldi C. (2005), *Il turismo nella politica regionale. Il caso della Regione Basilicata*, in Adamo F. (a cura di), *Problemi e politiche del turismo*, Contributi alle Giornate del Turismo 2003-2004, Patron Editore, Bologna, pp. 160-178.
- Pollice F., Rinaldi C. (2006), *L'infrastrutturazione turistica e i livelli di fruibilità del territorio*, in Pollice F., *La vocazione turistica del Fermano*, Aracne, Roma, pp. 73-112.
- Rinaldi C. (2013), La cooperazione in ambito turistico-rurale: un caso-studio tra le isole del Mediterraneo, in Ricciardelli A., Urso G. (a cura di), La Puglia nel Mediterraneo. Nuove prospettive per la cooperazione Euro-mediterranea, ESE Publications, pp. 155-170.
- Rossellò-Nadal J., Riera Font A., Rossello A. (2004), *The economic determinants of seasonal patterns*, «Annals of Tourism Research», vol. 31, pp. 697-711.
- Serra A. (2008), Riflessioni in tema di governo delle città d'arte: esigenze, obiettivi, strumenti, «Aedon», n. 1.
- SRM (2015), *Il ruolo del turismo nello sviluppo economico della regione Basilicata*, sintesi disponibile on line al link https://www.sr-m.it/wp-content/uploads/2015/09/report_tur_bas.pdf.
- Unicredit e TCI (2017), *Rapporto sul Turismo 2017*, disponibile on line al link https://www.unicredit.it/content/dam/ucpublic/it/chi-siamo/documents/noieleimprese/UC--TCI-2017-low.pdf
- Unioncamere Basilicata (2014), *Il consuntivo del turismo lucano nel 201*3, disponibile on line al link http://www.sistan.it/fileadmin/redazioni/basilicata/Basilicata_Congiuntura_1_2014.pdf
- UNWTO (2001), *Codice mondiale di etica per il turismo*, adottato mediante risoluzione dall'Assemblea Generale dell'Organizzazione Mondiale del Turismo di Santiago del Cile A/RES/56/212.
- Xie K.L., Kwok L. (2017), *The effects of Airbnb's price positioning on hotel performance*, «International Journal of Hospitality Management», vol.67, pp.174-184.



Zervas G., Proserpio D., Byers J.W. (2017), The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry, «Journal of Marketing Research», vol. 54 (5), pp.687-706.



4. Obiettivo "Basilicata: Destinazione di Qualità" e Linee di intervento

Fabio Pollice e Caterina Rinaldi

Come si è già avuto modo di sottolineare, la Basilicata ha notevoli potenzialità di sviluppo turistico dovute sia alla ricchezza e varietà del quadro attrattivo (risorse naturali e culturali), sia alle caratteristiche proprie degli attrattori che risultano coerenti con le tendenze evolutive dei quadri motivazionali del turismo nazionale ed internazionale, sia, ancora, a quell'immagine di terra "delle origini" che nella percezione dei turisti è la Basilicata: una terra in grado di regalare emozioni intense ed autentiche (posizionamento di immagine). Sul fronte opposto quel che manca alla regione per tradurre queste potenzialità in opportunità di sviluppo è la mancanza di un sistema di accoglienza capace di soddisfare le aspettative del turista nelle sue diverse declinazioni (coerenza di mercato), riflettendo nel contempo la specificità del contesto attrattivo (coerenza territoriale). Altro elemento di debolezza è la scarsa accessibilità "fisica" – possibilità di raggiungere la destinazione "Basilicata" ed i suoi sottosistemi attrattivi – e "di mercato" – possibilità di iniziare e completare il processo di acquisto della destinazione negli stessi mercati di irradiazione turistica. Vista l'importanza della rete per finalità informative e transazionali, il "digital divide" che caratterizza la regione Basilicata – ed in particolare l'offerta turistica regionale – diviene un elemento di debolezza in grado di vanificare qualsiasi opzione competitiva.

Tornando alla configurazione attrattiva di questa regione e all'immagine che di essa ha il mercato turistico (immagine percepita), quello che a fini competitivi può essere identificato come l'elemento distintivo del quadro attrattivo è senza dubbio l'autenticità dei luoghi. Come si è poc'anzi accennato la Basilicata, ad eccezione di poche località o sottosistemi attrattivi, viene percepita dalla domanda



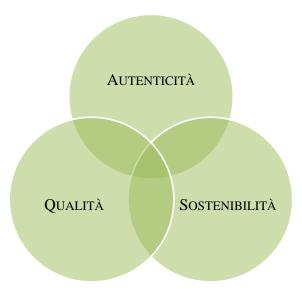
turistica come una destinazione «alternativa», caratterizzata da un elevato livello di autenticità, ossia dalla presenza di valori attrattivi che sono il riflesso dell'evoluzione storica del territorio e non di un progetto turistico (Isnart, 1999). L'aggettivazione «alternativa» sta in primo luogo ad identificare una destinazione che è al di fuori degli itinerari del turismo di massa e che presenta un quadro d'insieme degli attrattori che si differenzia significativamente da quello che connota le altre destinazioni (Giambalvo et al., 2005; D'Alessandro, 2009).

Alla luce di queste brevi considerazioni e delle già richiamate tendenze evolutive della domanda che vedono proprio nell'AUTENTICITÀ il plus attrattivo su cui incentrare l'attrattività turistica (Belhassen e Caton, 2006; Cohen, 2007; Chhabra 2012), la Basilicata in quanto sistema regionale di offerta dovrebbe puntare a rafforzare questo posizionamento «percepito» facendo dell'esperienza di questa autenticità il fulcro della propria proposta turistica. Un tale posizionamento consentirebbe peraltro di garantire la SOSTENIBILITÀ del sistema turistico, perché questa diventerebbe essa stessa un elemento di caratterizzazione e di qualificazione dell'offerta (Cohen, 1995; 2002). La Sostenibilità ambientale sarebbe anch'essa favorita, in quanto lo sforzo competitivo verrebbe ad essere incentrato sulla preservazione degli ecosistemi regionali e dei relativi quadri paesaggistici, riconoscendo questi ultimi come attrattore prioritario dell'offerta turistica. La Sostenibilità culturale diventerebbe essa stessa un obiettivo di sistema, in quanto, per garantire l'autenticità e farne un valore attrattivo permanente, occorre rafforzare l'identità culturale del territorio e metterla in valore, come accade con la valorizzazione delle tradizioni produttive locali o con il sostegno alle manifestazioni folkloristiche o alle rievocazioni storiche (De la Barre, 2013). La Sostenibilità sociale verrebbe invece ad essere assicurata dal coinvolgimento attivo delle comunità locali, anche questo momento ineludibile di un progetto partecipato che faccia dell'accoglienza un valore diffuso e condiviso e porti il turista a sentirsi parte della comunità locale. La Sostenibilità economica verrebbe infine assicurata proprio dal miglioramento della qualità che consentirebbe di accrescere i margini di profitto delle attività turistiche, contribuendo contestualmente ad incrementare il valore dei servizi erogati ed a ridurre i costi operativi per effetto dell'efficientamento organizzativo (es.: riduzione dei consumi energetici).

A completare il quadro dei principi a cui deve fare riferimento la strategia competitiva della «Destinazione Basilicata» non può che esservi la QUALITÀ da interpretarsi, per le ragioni esposte in precedenza, come terza ed imprescindibile componente della triade attrattiva (v. figura successiva)



di questa regione. Per rendere competitivo il sistema regionale di offerta, i servizi devono infatti rispondere pienamente alle aspettative della domanda e mostrare nel contempo un elevato livello di coerenza sia con la componente sostenibilità – con la quale, come si è detto, mostrano evidenti ambiti di sovrapposizione – sia con la componente autenticità di cui devono essere peraltro supporto, in quanto non può esservi l'una senza l'altra. Per comprendere il senso di quest'ultima relazione si consideri questo esempio: da un agriturismo ci si attende il contatto con la natura e con la cultura contadina, ma anche un adeguato livello qualitativo dei servizi ricettivi.



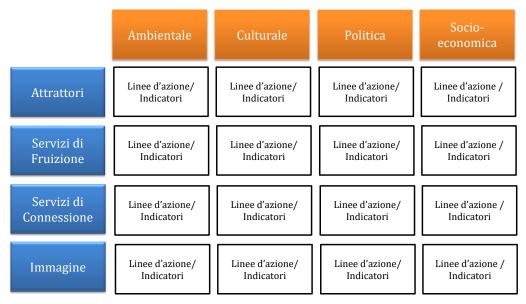
Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017

Fig. 3 – La triade attrattiva della «Destinazione Lucania»

Sulla base delle considerazioni sin qui sviluppate, nelle pagine che seguono si è cercato di individuare, con riferimento a ciascuna componente del sistema turistico regionale, le *linee di azione* che possono rendere effettivamente perseguibile l'obiettivo della QUALITÀ SOSTENIBILE e costruire intorno ad esso il posizionamento competitivo della Basilicata. Per ciascuna linea di azione vengono poi individuati gli interventi più significativi, intendendo per tali le azioni puntuali che la Regione assieme all'insieme degli attori pubblici e privati di cui si compone il sistema regionale d'offerta, operando in maniera congiunta, coordinata e convergente, deve porre in essere per raggiungere concretamente l'obiettivo della qualità sostenibile.



Il modello di riferimento tanto per la definizione delle linee d'azione, quanto per l'individuazione dei criteri di raggiungimento degli obiettivi, è quello riportato nella tabella successiva che incrocia le dimensioni della sostenibilità (ambientale, culturale, politica e socio-economica) con le componenti costitutive dei sistemi turistici locali (risorse attrattive, servizi di fruizione, servizi di connessione, servizi di comunicazione/immagine di destinazione).



Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017

Fig.4 – Matrice per l'individuazione delle linee d'azione e dei relativi indicatori

È opportuno sottolineare che, come vi sono linee d'azione che si ripetono per più componenti d'offerta ed hanno ricadute su più dimensioni della sostenibilità, così vi sono interventi che vengono inseriti in diverse linee d'azione; questo accade o perché si tratta di linee di azione/interventi che per propria natura sono *multitasking* o perché fanno riferimento a componenti d'offerta che sono interrelate e presentano aree di sovrapposizione.

QUALITÀ SOSTENIBILE DEGLI ATTRATTORI

Linea di azione: Formazione degli addetti



Obiettivo principale: elevare il livello di professionalizzazione delle persone alle quali è affidata la gestione degli attrattori al fine di accrescere la qualità del servizio erogato e ridurne l'impatto ambientale, contribuendo altresì a migliorare il livello di soddisfacimento del turista.

- Interventi 1 Elevare i requisiti di accesso per il reclutamento del personale addetto alla gestione degli attrattori;
- Interventi 2 Assicurare la formazione continua del personale addetto alla gestione degli attrattori attraverso iniziative mirate e coerenti;
- Intervento 3 Realizzare un manuale per la gestione della qualità sostenibile negli attrattori della Basilicata;
- Intervento 4 Promuovere la certificazione degli attrattori culturali, utilizzando sistemi di certificazione volontaria specifica.

Linea di azione: Coinvolgimento dei visitatori

Obiettivo principale: accrescere il livello di soddisfacimento dei visitatori indirizzandoli verso una fruizione consapevole e sostenibile delle risorse attrattive e rendendoli nel contempo parte attiva del sistema di monitoraggio delle performance qualitative.

- Intervento 1 Informare opportunamente il turista del valore attrattivo della risorsa e dei rischi connessi ad una fruizione non compatibile della stessa, attraverso l'apposizione di pannelli informativi all'ingresso del sito e nell'erogazione di informazioni in remoto;
- Intervento 2 Offrire la possibilità ai visitatori di esprimere liberamente, attraverso la compilazione di una scheda di valutazione, un giudizio sulla qualità dell'attrattore e dei servizi collegati e sui possibili interventi correttivi (corner/desk all'uscita), attivando nel contempo un sistema di monitoraggio continuo delle valutazioni espresse;
- Intervento 3 Monitorare la valutazione dei visitatori espressa sui principali portali web che offrono questa opportunità, stabilendo un indicatore di performance a cui fare riferimento;
- Intervento 4 Offrire ai visitatori la possibilità di far parte dei sostenitori della risorsa attraverso un sistema di adozione virtuale anche a distanza.

Linea di azione: Programmazione dei flussi



Obiettivo principale: creare un sistema di programmazione dei flussi di visitatori in modo che non venga mai superata la capacità di carico del sito, contribuendo così ad elevare il livello di soddisfazione dei visitatori e la sostenibilità stessa della fruizione turistica.

- Intervento 1 Informare opportunamente il turista sulle previsioni di afflusso in modo da indirizzarlo verso giorni o fasce orarie in cui si prevedono bassi livelli di affollamento;
- Intervento 2 Offrire condizioni più vantaggiose e/o servizi aggiuntivi ai visitatori che intendono fruire dell'attrattore nei giorni e nelle fasce orarie caratterizzate da minori livelli di affollamento;
- Intervento 3 Attivare un sistema di monitoraggio permanente delle condizioni dell'attrattore per adattare per tempo il limite della capacità di carico, evitando che la fruizione turistica possa avere effetti compromissori sull'attrattore.

QUALITÀ SOSTENIBILE DEI SERVIZI DI FRUIZIONE

Linea di azione: Formazione degli addetti

Obiettivo principale: elevare il livello di professionalizzazione delle persone che operano all'interno delle strutture ricettive, pararicettive e complementari al fine di migliorare la qualità dei servizi erogati ed accrescerne la sostenibilità, contribuendo altresì a migliorare il livello di soddisfacimento del turista.

- Intervento 1 Promuovere e sostenere, anche attraverso supporti formativi/consulenziali e/o finanziari, l'adozione di strumenti di certificazione volontaria: per la qualità, l'adeguamento alle norme ISO 9001; per la sostenibilità ambientale, l'adozione di uno o più dei sistemi di gestione e protocolli ISO 14001, EMAS ed Ecolabel;
- Intervento 2 Promuovere e sostenere programmi di formazione continua del personale addetto alla gestione dei servizi turistici;
- Intervento 3 Innalzare i livelli di qualificazione professionale per il rilascio di licenze per attività legate al turismo;
- Intervento 4 Prevedere un marchio di qualità dell'operatore turistico legato al livello di professionalizzazione raggiunto dall'operatore



Linea di azione: Supporto informativo ai turisti

Obiettivo principale: fare in modo che le strutture che erogano servizi turistici siano in grado di supportare il visitatore, accompagnandolo nel processo di fruizione consapevole delle risorse territoriali.

- Interventi 1 Realizzare iniziative formative mirate con obbligo di frequenza per gli operatori turistici che illustrino il sistema attrattivo e spieghino come proporlo nel modo più efficace ai turisti (placetelling ®)
- Intervento 2 Predisporre dei corner informativi da collocare nelle strutture ricettive e pararicettive, incentivando gli operatori ad inserirli all'interno delle proprie strutture;
- Intervento 3 Creare un App regionale che consenta al turista di acquisire sul proprio device informazioni puntuali su tutti gli attrattori turistici con indicazioni utili ad una fruizione consapevole dell'attrattore.

Linea di azione: Adeguamento funzionale dei servizi turistici

Obiettivo principale: fare in modo che le strutture turistiche amplino lo spettro dei servizi offerti adeguandolo in termini qualitativi e tipologici alle esigenze della domanda turistica, ma mantenendo nel contempo un elevato livello di coerenza territoriale (corrispondenza con la matrice identitaria del luogo.

- Interventi 1 Sostenere anche finanziariamente le imprese turistiche che vogliano investire sull'integrazione e la qualificazione dei servizi offerti e proporre servizi maggiormente legati alle specificità del luogo;
- Intervento 2 Promuovere la creazione d'impresa in quelle aree del sistema d'offerta che dovessero risultare scoperte o non adeguatamente presidiate in modo da completarlo e renderlo rispondente alle esigenze espresse dalla domanda turistica;
- Intervento 3 Promuovere la ristrutturazione di immobili di interesse storico a fini turistici al fine di recuperare il patrimonio edilizio esistente, anche attraverso la creazione di alberghi diffusi soprattutto in quei contesti territoriali in cui il processo di spopolamento mette a rischio la stabilità stessa dell'edificato.



QUALITÀ SOSTENIBILE DELLE RETI DI CONNESSIONE

Linea di azione: Supporto informativo ai turisti

Obiettivo principale: informare debitamente i turisti sulle possibilità offerte dal trasporto pubblico così da accrescerne il livello di soddisfazione e, contestualmente, innalzare il livello di utilizzazione del servizio pubblico e ridurre l'impatto ambientale dovuto alla circolazione privata.

- Interventi 1 Apporre informative ad hoc in tutte le strutture ricettive e nei punti di snodo del traffico turistico
- Intervento 2 Creare sul portale turistico delle Regione una directory specificamente dedicata alla mobilità alternativa per fruire del territorio lucano, sollecitando gli operatori turistici ad inserire nei propri siti degli opportuni link a questa pagina;
- Intervento 3 Creare un'App che consenta ai turisti di avere informazioni in tempo reale sulle opportunità offerte dal trasporto pubblico.

Linea di azione: Sviluppo cicloturismo e cammini

Obiettivo principale: promuovere la mobilità sostenibile, favorendo lo sviluppo del cicloturismo e dei cammini anche in ragione della forte espansione che hanno fatto registrare queste forme di fruizione turistica del territorio, spesso divenute delle forme in sé di turismo.

- Interventi 1 Promuovere la realizzazione di ciclovie sfruttando la viabilità secondaria (rurale) ed attrezzandole opportunamente in modo che divengano effettivamente attrattive e fruibili.
- Intervento 2 Incentivare coloro che offrono servizi ricettivi ad avere una disponibilità di bici a pedalata assistita a supporto dei propri clienti, inserendo nella propria offerta questo specifico servizio integrativo;
- Intervento 3 Creare nuovi percorsi escursionistici locali, regionali ed interregionali, attrezzandoli in modo che diventino effettivamente attrattivi, curandone nel contempo in maniera integrata la promozione;



Intervento 4 – Promuovere la creazione di network di servizi a supporto della rete in modo da sviluppare proposte turistiche integrate e promuoverle in maniera congiunta e coordinata.

QUALITÀ SOSTENIBILE DELL'IMMAGINE

Linea di azione: Monitoraggio dell'immagine

Obiettivo principale: assicurare a turisti ed intermediari che quanto comunicato dagli operatori pubblici e privati che operano nel settore turistico trovi piena corrispondenza con la realtà in modo che le aspettative del mercato non vadano deluse.

- Interventi 1 Creare un sistema di monitoraggio della corrispondenza tra quanto riportato nei materiali pubblicitari, nei siti di interesse e sui social network e i servizi realmente erogati;
- Intervento 2 Sviluppare un sistema di scansione delle valutazioni dei turisti che consenta di individuare in tempo reale eventuali comportamenti che possano danneggiare l'immagine e/o la reputazione della Basilicata e delle sue destinazioni, anche attraverso il ricorso alla sentiment analysis;
- Intervento 3 Sviluppare all'interno dell'Osservatorio regionale (v. ultra) un'indagine periodica sull'immagine che, oltre ai sistemi di scansione precedentemente richiamati, sviluppi in maniera sistematica analisi dirette volte a rilevare le valutazioni del mercato in merito alla qualità dei servizi erogati e all'immagine dei servizi stessi e della destinazione nel suo complesso.

Linea di azione: Promozione dell'immagine

Obiettivo principale: promuovere l'immagine della Basilicata come destinazione emozionale, capace di far vivere al visitatore esperienze autentiche di immersione nella cultura del territorio e nella sua dimensione identitaria più profonda, evidenziandone nel contempo la sostenibilità della sua offerta turistica e la qualità dei servizi erogati.



Interventi 1 – Sviluppare una campagna pubblicitaria che verta proprio sui tre elementi cardine dell'offerta: autenticità, sostenibilità e qualità in modo che questi termini vengano ad essere immediatamente associati a quelli della «Destinazione Basilicata»;

Intervento 2 – Promuovere il ricorso a sistemi di certificazione ambientale e di qualità che contribuiscano ad accrescere la fiducia dei turisti e degli intermediari e a migliorare l'immagine turistica del singolo operatore come della destinazione nel suo complesso;

Intervento 3 – Istituire con riferimento ad ogni tipologia di servizio un premio annuale per gli operatori che hanno fatto registrare le migliori performance in termini di immagine (migliore valutazione dei servizi erogati).

Linea di azione: Formazione e sensibilizzazione degli operatori

Obiettivo principale: sensibilizzare gli operatori sull'importanza dell'immagine come elemento strutturante dell'offerta e capace di orientare le decisioni di viaggio dei turisti, come le loro aspettative, fornendo loro contestualmente le competenze per costruire, rafforzare, migliorare o modificare la propria immagine e operare una costante azione di monitoraggio della stessa.

Interventi 1 – Sviluppare iniziative formative mirate rivolte agli operatori del settore e finalizzate all'acquisizione di competenze specifiche sul piano della comunicazione in modo da metterli nelle condizioni di operare più efficacemente nella costruzione, veicolazione e monitoraggio della propria immagine;

Intervento 2 – Formazione degli intermediari attraverso l'organizzazione di educational tour che mettano in evidenza le specificità dell'offerta attrattiva lucana – la triade: autenticità, sostenibilità, qualità – e facciano degli intermediari dei convinti sostenitori della distintività in sé della destinazione.

GOVERNANCE DI SISTEMA (AZIONI TRASVERSALI)

Linea di azione: Coordinamento istituzionale



Obiettivo principale: creare un modello di governance che assicuri il coordinamento tra attori pubblici e privati nelle diverse fasi della pianificazione turistica (v. ultra), tanto a livello regionale, quanto a livello dei singoli sistemi turistici locali di cui si compone il territorio regionale.

- Intervento 1 Creare una figura di coordinamento a livello regionale ed una figura con analoghe funzioni per ciascuno dei singoli sistemi turistici locali;
- Intervento 2 Attivare un processo di concertazione che porti all'elaborazione di un Piano regionale per lo sviluppo della qualità sostenibile nel turismo (Strategia per la Basilicata: Destinazione di Qualità)
- Intervento 3 Disporre di un piano strategico per la «Destinazione Basilicata» nel suo complesso e per ciascuno dei sistemi turistici locali di cui questo si compone.

Linea di azione: Osservatorio sulla qualità sostenibile nel turismo

Obiettivo principale: costituire un Osservatorio regionale sulla qualità sostenibile che consenta di misurare l'efficacia dell'azione di governo ai diversi livelli istituzionali per il raggiungimento degli obiettivi di qualità sostenibile.

Intervento 1 – Sostenere la costituzione di un Osservatorio affidandone la gestione all'Università della Basilicata e coinvolgendo sia i rappresentanti dei sistemi turistici locali, sia le rappresentanze delle principali categorie di attori coinvolti nelle attività di monitoraggio.

Linea di azione: Promozione dell'integrazione sistemica dell'offerta

Obiettivo principale: favorire l'integrazione dell'offerta turistica sia su base territoriale attraverso la creazione di reti territoriali d'impresa, sia per tipo di turismo (cluster di prodotto) in modo da favorire lo sviluppo competitivo dei sistemi di offerta e metterli in condizioni di connettersi più efficacemente con le reti globali.

Intervento 1 – Sostenere attraverso azioni di natura formativo/consulenziale la creazione di reti d'impresa nel settore turistico e cluster di prodotto, legando nel contempo l'erogazione di contributi finanziari e/o benefici fiscali destinati alle imprese alla partecipazione alle suddette configurazioni d'offerta;



Intervento 2 – Coinvolgere le reti territoriali nella gestione dei sistemi locali di offerta turistica in modo da attuare quel modello di governance allargata che si è detto essere un presupposto ineludibile per l'implementazione di un progetto di sviluppo sostenibile del turismo su base locale.



5. Valutare la «qualità sostenibile» del STR: principi, obiettivi e metodi

Marta Melgiovanni e Fabio Pollice

Come si è avuto modo di sottolineare nella parte introduttiva, la complessificazione del mercato turistico globale ha spinto gli attori territoriali coinvolti nei processi turistici a muoversi verso differenti opzioni strategiche che possono inscriversi in un continuum i cui opposti sono costituiti, da un lato, da una configurazione estremamente standardizzata dell'offerta, omologata alle esigenze del turismo di massa, dall'altro, da una configurazione incentrata sulle specificità territoriali ed orientata ad un turismo alternativo e di nicchia. Per la propria caratterizzazione attrattiva e per l'esigenza di promuovere un turismo sostenibile e di qualità, la Basilicata non può che indirizzarsi verso configurazioni d'offerta prossime al secondo estremo del continuum. Questa scelta strategica non può che obbligare la Regione e tutti gli attori che contribuiscono a costruire il Sistema Regionale di Offerta Turistica a sviluppare un piano strategico per il turismo che metta in valore il territorio, preservandone i valori identitari ed ambientali. A supporto degli attori regionali che vanno a comporre la governance di sistema, vi è una vasta riflessione scientifica di taglio interdisciplinare che ha elaborato non solo concetti teorici, ma anche indicazioni di natura prescrittiva che, come si è illustrato in precedenza, sono divenuti il fondamento di numerosi documenti strategici elaborati a diversi livelli istituzionali, dalla scala locale a quella globale, come i documenti d'indirizzo prodotti dall'Unione Europea e più volte richiamati in questo lavoro. Per coadiuvarli e facilitarli nell'individuazione delle decisioni da intraprendere, la letteratura si è spinta verso la definizione di alcuni concetti ai quali ispirarsi: «competitività», «sostenibilità», «qualità» rappresentano oggi parole chiave imprescindibili delle politiche del turismo a tutti i livelli. Il



rischio, non pienamente scongiurato, è quello della proliferazione dei cosiddetti *fuzzy concepts*, definizioni dai confini piuttosto labili e dal profilo scarsamente operativo. Ciononostante, il risultato più significativo è l'aver inaugurato una prospettiva di riflessione multidisciplinare, capace di cogliere le suggestioni da diverse aree e di restituire la complessità dei temi proposti e dell'ambizioso lavoro che i decisori politici svolgono su scala locale per inserirsi in termini competitivi sul mercato globale.

Per chi si occupa di turismo, tutt'oggi non è facile districarsi fra teorie e modelli. Ciò che appare ormai chiaro è che la competitività sia legata alla gestione delle risorse. Più precisamente, la competitività si gioca sull'equilibrio tra coordinamento e varietà, configurandosi come gestione di un *trade-off*. Applicando alle destinazioni turistiche il modello del vantaggio competitivo elaborato da Porter nella seconda metà degli anni Ottanta del secolo scorso e a sua volta legato alla teoria ricardiana del vantaggio comparato (Porter, 1985), il successo di una destinazione viene a dipendere dalla disponibilità di risorse e dalla capacità di gestirle facendo leva su competenze proprietarie. Nella letteratura scientifica che si richiama alla teoria del vantaggio competitivo, tutti i territori sono inoltre soggetti all'influenza e alla variabilità di forze macro-ambientali e micro-ambientali che li espongono a una forte vulnerabilità. Per misurare la competitività si ricorre spesso all'analisi multivariata, che combina metodi fattoriali e metodi esplorativi, per stabilire in termini comparativi la *performance* di una località, di una regione, di un Paese o di un interno continente (Giudici e Avrini, 2002; Gismondi e Russo, 2004a; Kernel, 2005; García-Melón et al., 2012).

In letteratura, molto ricco è il dibattito maturato attorno al concetto di sostenibilità. Introdotto dall'Ecologia per spiegare il funzionamento dei servizi ecosistemici e valutare il rapporto fra uomo e ambiente, viene applicato anche da altre discipline per interpretare alcuni fenomeni. Per questo, si è soliti rappresentare la sostenibilità con un prisma multidimensionale, le cui facce gravitano attorno a più dimensioni: ambientale, culturale, economica, politica. Cosicché lo sviluppo sostenibile è «un processo di cambiamento armonico che consente di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità per le generazioni future di soddisfare i propri» (World Council for Economic Development, 1987) e il turismo sostenibile è spesso associato ad espressioni quali «consapevole», «responsabile» in un'accezione che pone l'accento sul comportamento dell'*homo turisticus* e il suo rapporto con le risorse. Le Scienze Naturali hanno inoltre stimolato l'elaborazione di indici ed indicatori per valutare la sostenibilità, anche rafforzando l'impianto scientifico con i



concetti di *carrying capacity* e di *ecological footprint*: di fatto quella ambientale è la faccia della sostenibilità meglio indagata (Saleem, 1994; Newman et al., 2001; Hunter e Shaw, 2007).

La maternità della definizione di qualità, invece, spetta all'Economia che ha chiarito come la tendenza verso la qualità determini effetti positivi sia sulla domanda, in termini di riduzione della concorrenza e riposizionamento migliorativo su aree di mercato più profittevoli, sia sull'offerta, in termini di accrescimento dell'efficienza dei processi produttivi e di riorganizzazione gestionale. Mutuando questa definizione, i manuali di tourism management tendono a riferirsi alla qualità in termini di autenticità dell'offerta (qualità intrinseca) o in termini di soddisfacimento delle aspettative della domanda (qualità estrinseca). L'interesse per la qualità si è nel tempo intensificato: in risposta alla complessificazione del mercato alla quale si faceva cenno prima, la qualità è divenuta, non già un mero elemento dell'attrattività territoriale, ma una determinante strategica per la progettazione e gestione di destinazioni di successo (Ashworth, 1995; Manente e al., 1998; Go e Govers, 2000; Steene, 2009).

Si avverte la necessità di elaborare strumenti operativi che possano funzionare su scala locale, a supporto di una strategia di azione di breve e medio periodo rivolta al Sistema Turistico Regionale (STR). Senza alcuna pretesa di esaustività, in questa sede si intende facilitare i *decision maker* nell'inquadramento di una mappa strategica in ambito turistico, consegnando loro strumenti che certamente dovranno esser adattati, in fase di applicazione, alle esigenze del contesto di riferimento. L'auspicio è che essi siano funzionali all'individuazione di una mappa concepita all'interno di una più complessa visione territoriale finalizzata al perseguimento di uno sviluppo endogeno, autocentrato e durevole.

Nel caso della destinazione Basilicata si vuole rispondere alle esigenze manifestate da una destinazione turistica già definita nel paragrafo precedente come destinazione emergente ed alternativa, alla ricerca di un posizionamento competitivo che le consenta di fare leva sulla propria specificità culturale e naturale. Punto di partenza metodologico è il territorio inteso come sistema, abbracciando quel filone di studi proprio delle scienze geografiche che ancora una volta ha mutuato le parole d'ordine dell'Ecologia per spiegare vitalità, complessità e dinamicità del territorio, nel tentativo di valutarne oggetti e relazioni.

Puntualizzato ciò, la domanda a cui si vuole rispondere è: come valutare il sistema turistico regionale e fare in modo che questa valutazione consenta di orientare le politiche del turismo e



migliorare l'efficacia della pianificazione strategica? Per tentare di dare una risposta a questo interrogativo che tenga conto tanto dei risultati della riflessione teorica richiamati in precedenza, quanto delle indicazioni normative che vengono dalle istituzioni nazionali ed internazionali, è necessario individuare un set di indicatori che risultino:

- ✓ coerenti con le finalità proprie della pianificazione turistica;
- ✓ adeguati al contesto di riferimento;
- ✓ facilmente misurabili;
- ✓ di univoca interpretazione;
- ✓ conformi alle disposizioni legislative vigenti;
- ✓ facilmente comparabili in termini sincronici e diacronici.

Tali indicatori, come si è sottolineato in precedenza, devono riferirsi sia al sistema turistico nella sua interezza, sia alle singole parti di cui questo si compone, così come devono misurare il contributo di tutti gli attori coinvolti: sarebbe infatti riduttivo dedicarsi esclusivamente alla prospettiva della domanda e dell'offerta di mercato, trascurando le aspettative e le esigenze di tutti i portatori di interesse che a vario titolo e a vari livelli entrano in gioco nella progettazione dello sviluppo locale, intesa nei termini di una progettualità collettiva e, appunto, sistemica. Ciò non esclude naturalmente che si debbano e si possano prevedere *dataset* specifici per ciascuna componente (tour operator, strutture ricettive, residenti, etc.), coerenti con questa architettura generale e ad essa funzionalmente collegati.

Il primo orizzonte di riferimento, riprendendo le riflessioni sviluppate in precedenza, è costituito dalla Qualità (Q), intesa come qualità di sistema, relativa cioè all'insieme delle componenti in cui si articola l'offerta turistica nella sua dimensione regionale e nelle sue declinazioni locali. La qualità di sistema, come già evidenziato, risiede nella capacità di soddisfare le aspettative degli *stakeholder*, con il massimo livello di efficienza possibile.

Il secondo orizzonte di riferimento è la Sostenibilità (S), declinata in tutti gli aspetti che ne compongono la multidimensionalità: culturale, ambientale, politica, socio-economica. Essa è assunta quale fattore imprescindibile per determinare l'«optimum attrattivo», inteso come quel livello di attrattività che consenta uno sviluppo sostenibile del territorio, che non vada cioè ad impattare sull'ecosistema, garantendo nel contempo il rispetto della cultura locale ed una equa ripartizione dei benefici.



Si giunge così alla formulazione di un *toolkit* composto da un *set* di indicatori quali-quantitativi elaborati per gli obiettivi di sistema (S e Q) per un totale complessivo di 76 indicatori quali-quantitativi che si riferiscono alle componenti del Sistema Turistico Locale. Molti di questi indicatori pur essendo schematicamente collegati ad una delle dimensioni, hanno una capacità intrinseca di misurare anche altri fenomeni. Del resto, se da una parte qualità e sostenibilità presentano già di per sé delle evidenti aree di sovrapposizione, dall'altra sono gli stessi indicatori che non possono che risultare interrelati, in quanto riferiti ad una realtà sistemica come quella turistica.

L'insieme degli indicatori è riportato di seguito, specificato per ciascuna componente del Sistema Turistico Locale: risorse attrattive, servizi di fruizione, servizi di connessione, immagine.

Indicatori relativi alle Risorse Attrattive

Gli indicatori riferibili alle *Risorse Attrattive* sono tesi a valutare il rapporto tra residente/turista e risorse. Si vuole infatti porre l'accento sul fatto che la funzionalità attrattiva delle risorse territoriali sia strettamente legata al tipo di fruizione che se ne fa nel tempo e nello spazio. Soltanto un capitale naturale e un capitale culturale adeguatamente preservati possono assumere un valore turisticamente rilevante. Di qui l'importanza delle azioni di salvaguardia della biodiversità e l'esigenza di predisporre norme che facilitino l'assunzione di comportamenti che non compromettano la qualità delle risorse sia essa estetica, simbolica, ambientale, sociale. Va anzi premiata l'assunzione di buone pratiche riconosciute nel quadro europeo. Non va trascurata infine l'importanza di preservare l'integrità del patrimonio immateriale, ad esempio mettendo in campo azioni dedicate alla tutela e valorizzazione della memoria collettiva, delle tradizioni e in generale delle specificità culturali. La soddisfazione del turista dipende dunque dallo stato di salute delle risorse che si rendono accessibili e fruibili durante l'esperienza di viaggio.

Indicatori:

- Indicatore di soddisfazione (turisti) Incidenza dei turisti che si ritengono soddisfatti o
 molto soddisfatti del livello di fruibilità degli attrattori naturali e culturali;
- Indicatore di soddisfazione (residenti) Incidenza dei residenti che si ritengono soddisfatti o
 molto soddisfatti del livello di fruibilità degli attrattori naturali e culturali;



- Costo stimato degli interventi necessari a rimediare ai danni prodotti dalla fruizione turistica al patrimonio naturale e culturale nel corso dell'anno;
- Numero di denunce annue per danni al patrimonio;
- Incidenza della superficie protetta sulla superficie totale (livello di protezione del territorio);
- Presenza di aree di elevato interesse naturalistico (SIC o ZPS);
- Incidenza degli attrattori naturali/culturali non fruibili perché chiusi o non accessibili sul totale degli attrattori presenti sul territorio;
- Presenza di un museo o di una struttura espositiva permanente che si richiami al territorio e alla sua specificità culturale e/o produttiva;
- Incidenza % delle strutture ristorative che nel menu hanno piatti realizzati con prodotti tipici locali e ne illustrano le specificità;
- Numero di associazioni culturali ed enti affini che promuovono attività culturali rivolte ai turisti:
- Presenza sul territorio di bandiere blu, bandiere arancioni, affiliazione ai Borghi Più Belli d'Italia, Borghi Autentici etc.;
- Incidenza % dei tratti di costa inibiti anche temporaneamente alla balneazione per inquinamento o presenza di attività portuali nel periodo considerato;
- Presenza ed efficacia dell'impianto di trattamento delle acque reflue;
- Incidenza % delle destinazioni che ricadono all'interno di almeno due aree di produzione di prodotti a marchio di origine;
- Incidenza delle strutture museali pubbliche e private che adottano un sistema di gestione ambientale e/o della qualità;
- Incidenza % dei responsabili di siti di interesse naturale e culturale che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi;
- Incidenza % dei dipendenti che operano nella fruizione del patrimonio naturale e culturale che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi;
- Incidenza % dei siti di interesse naturale e culturale che sono pienamente o parzialmente accessibili alle persone disabili.



Indicatori relativi ai Servizi di Fruizione

Gli indicatori riferibili ai *Servizi di Fruizione* sono volti a valutare le *performance* ambientali e socio-economiche di coloro che operano nel settore. Per tale ragione è importante che le strutture ricettive e para-ricettive adottino certificazioni ambientali, della qualità e della responsabilità sociale d'impresa. Non va trascurata l'importanza per le imprese che erogano servizi turistici di reclutare personale che presenti un elevato livello di formazione professionalizzate e di favorire continui percorsi di formazione e di certificazione delle competenze. A un elevato livello di formazione deve inoltre corrispondere un mercato del lavoro che offra ai propri addetti condizioni favorevoli per l'ingresso e per la permanenza nel settore. In questo caso la soddisfazione del turista dipende dalla qualità dei servizi fruiti (accessibilità, accoglienza, mobilità, ristorazione, etc.) che non devono essere erogati in maniera indifferenziata ma ponderata sulle esigenze di ciascun segmento turistico.

Indicatori:

- Incidenza dei posti letto ottenuti attraverso il recupero di immobili di interesse storicomonumentale sul totale dei posti letto;
- Incidenza dell'energia ottenuta da fonti alternative sul totale dell'energia utilizzata dalle imprese turistiche;
- Incidenza delle imprese ricettive che adottano un sistema di certificazione ambientale;
- Incidenza delle imprese ricettive che adottano un sistema di certificazione della qualità;
- Incidenza delle imprese ricettive che adottano un sistema di certificazione della responsabilità sociale;
- Incidenza delle imprese ristorative che adottano un sistema di certificazione della qualità;
- Incidenza delle imprese ristorative che adottano un sistema di certificazione ambientale;
- Incidenza delle imprese ristorative che adottano un sistema di certificazione della responsabilità sociale;
- Incidenza % degli occupati stagionali/part-time sul totale degli occupati nel turismo (precarietà del lavoro);
- Incidenza % delle strutture ricettive in cui si parlano almeno due lingue, oltre l'italiano;



- Incidenza % dei laureati sulle persone che gestiscono attività ricettive, ristorative, ricreative e culturali;
- Incidenza dei turisti pernottanti che si dicono soddisfatti o molto soddisfatti della struttura ricettiva in cui hanno soggiornato;
- Incidenza delle strutture ricettive censite da TripAdvisor che ottengono un giudizio pari o superiore a 4 nelle valutazioni dei clienti;
- Incidenza % delle strutture ricettive/ristorative/attrattive che dichiarano di essere accessibili alle persone disabili;
- Incidenza % dei responsabili di attività ricettive/ristorative/attrattive che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi;
- Incidenza % degli occupati in attività ricettive/ristorative/attrattive che hanno partecipato ad almeno un corso di formazione nel corso degli ultimi 12 mesi;
- Indice di risparmio idrico: consumi idrici delle strutture ricettive su numero di pernottamenti;
- Indice di risparmio energetico: consumi energetici delle strutture ricettive su numero di pernottamenti;
- Incidenza % delle strutture ricettive che adottano misure per ridurre i consumi idrici;
- Incidenza % delle strutture ricettive che adottano misure per ridurre i consumi energetici;
- Incidenza delle strutture turistiche che dichiarano di aver installato pannelli solari o di attingere a fonti alternative di energia;
- Incidenza delle strutture ricettive che sono accessibili per i diversamente abili;
- Incidenza delle donne tra i responsabili di attività ricettive/ristorative/attrattive;
- Tasso di copertura medio annuale delle camere nelle strutture ricettive della destinazione.

Indicatori relativi ai Servizi di Connessione

Gli indicatori riferibili ai *Servizi di Connessione* sono concepiti per valutare l'accessibilità alla destinazione e la mobilità interna. Il riferimento va anzitutto ai sistemi di trasporto che consentono di raggiungere gli attrattori di contesto o i servizi turistici desiderati. Porre l'attenzione su questi aspetti, consente peraltro di cogliere la grande opportunità data dal settore: migliorare la qualità



della vita dei residenti, proprio grazie alle azioni poste in essere per soddisfare le esigenze della domanda. La connessione non riguarda soltanto la dimensione materiale ma anche la dimensione virtuale. A questo proposito si pensi all'opportunità di veicolare informazioni in *real time*, sia per potenziare la forza attrattiva esercitata nei confronti della domanda, sia per contribuire alla formazione della reputazione della destinazione.

Indicatori:

- Indicatore di soddisfazione dei turisti Incidenza dei turisti che dichiarano di essere soddisfatti o molto soddisfatti delle reti connettive interne;
- Presenza di sistemi di navigazione che consentano al turista di muoversi agevolmente sul territorio sfruttando le reti del trasporto pubblico;
- Incidenza delle strutture ricettive/ristorative/attrattive che dispongono di un corner informativo;
- Incidenza delle destinazioni che dispongono di un punto informativo;
- Incidenza dei turisti pernottanti non organizzati che hanno raggiunto la destinazione con mezzi pubblici;
- Incidenza dei turisti pernottanti che hanno utilizzato almeno una volta un mezzo pubblico per raggiungere le destinazioni limitrofe o gli attrattori di contesto;
- Tempo medio occorso ai turisti pernottanti per raggiungere la destinazione;
- Chilometri di piste ciclabili su superficie territoriale.

Indicatori relativi all'Immagine

Gli indicatori riferibili all'*Immagine* sono predisposti per valutare la percezione della destinazione per tutti i portatori di interesse. Tuttavia nel processo di pianificazione turistica, la prospettiva dei residenti assume una valenza particolare per diverse ragioni. Una comunità di residenti pro-attiva consente di progettare un'offerta autentica capace di rifuggire dai rischi della mistificazione, della disneyficazione, dell'emulazione in cui certi territori sono caduti. Con riferimento all'immagine, si nota come nella pratica turistica, il confine tra mondo reale e mondo virtuale non sia perfettamente individuabile. La percezione della destinazione, infatti, si forma nel mondo reale tanto quanto nel mondo virtuale, soprattutto oggi in un mondo globalizzato in cui le informazioni si diffondono, pervasive, a ritmi veloci. Una destinazione desiderabile è innanzitutto una destinazione nota,



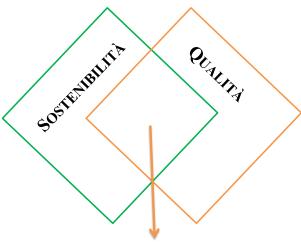
visibile. Sta a chi si occupa dell'offerta concepire efficaci azioni di comunicazione e promocommercializzazione dei prodotti turistici basate su un'immagine della destinazione perfettamente
aderente alla realtà e conforme alle aspirazioni e percezioni della comunità locale. Tale coerenza
assicura da un lato la fidelizzazione del cliente che, ritenendosi soddisfatto, potrebbe scegliere di
tornare nella destinazione e, dall'altro, la mitigazione dell'eventuale conflittualità che potrebbe
nascere nella comunità locale qualora non fosse resa partecipe delle scelte strategiche adottate. Di
qui l'importanza del *placetelling* ® quale metodologia per la produzione di narrazioni condivise
capaci di cogliere l'anima dei luoghi.

Indicatori:

- Valutazione dell'immagine della destinazione da parte dei turisti
- Valutazione dell'immagine della destinazione da parte dei residenti;
- Valutazione dell'immagine della destinazione da parte degli intermediari turistici;
- Investimenti promozionali degli attori pubblici della destinazione su numero di turisti pernottanti;
- Incidenza dei turisti pernottanti che considerano il sito web della destinazione buono o eccellente;
- Incidenza dei turisti pernottanti che considerano il sito web della struttura ricettiva buono o eccellente;
- Presenza della destinazione nella stampa specializzata nazionale ed internazionale;
- Incidenza dei turisti che consiglierebbero la destinazione ai propri amici e parenti.

Come ricordato in precedenza, la qualità e la sostenibilità, opportunamente declinate, presentano evidenti ambiti di sovrapposizione: quella che abbiamo definito come «qualità sostenibile» è data proprio dall'area di sovrapposizione dei due insiemi e proprio su di essa devono concentrarsi gli sforzi di pianificazione, a monte, e di monitoraggio a valle.





QUALITÀ SOSTENIBILE

Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017

Fig. 6 – La qualità sostenibile come spazio di intersezione tra due insiemi concettuali

Una qualità che non considera le dimensioni della sostenibilità non può essere perseguibile perché porta verosimilmente ad una compromissione degli equilibri ecosistemici e/o ad una compromissione della matrice identitaria del luogo. Una sostenibilità che non si traduce in un miglioramento della qualità diviene, per contradditorio che possa apparire, insostenibile, in quanto né la comunità locale, né i turisti sono pronti a sostenerla con i loro comportamenti individuali e collettivi (Velikova, 2001).

A questo punto può essere interessante descrivere degli indicatori di sistema che valutano complessivamente il Sistema Turistico Locale, cogliendo non soltanto l'interdipendenza tra la dimensione della sostenibilità e la dimensione della qualità ma anche le interrelazioni tra le varie componenti precedentemente considerate.

Indicatori di sistema

- Indicatore di pressione Rapporto tra posti letto e popolazione residente nella destinazione;
- Indicatore di pressione Rapporto tra posti letto e superficie territoriale complessiva della destinazione;
- Indicatore di pressione Impatto del turismo percepito dai residenti;



- Presenza di un piano paesistico operativo;
- Indicatore di disagio sociale Livello di criminalità reale e percepito da: turisti,
 intermediari, comunità locale;
- Numero di denunce presentate alla polizia dai turisti;
- Indicatore ambientale Incidenza % della raccolta differenziata nel territorio della destinazione;
- Consumi energetici della destinazione su numero dei turisti pernottanti;
- Incidenza dei turisti pernottanti che si dicono sodisfatti o molto soddisfatti della destinazione in cui hanno soggiornato;
- Incidenza dei turisti pernottanti che dichiarano di essere stati nella stessa destinazione almeno un'altra volta negli ultimi tre anni;
- Occupati nel settore turistico sul numero dei turisti pernottamenti nell'anno;
- Incidenza % dei turisti pernottanti provenienti da altre province non confinanti;
- Spesa media pro capite dei turisti pernottanti;
- Spesa media dei turisti pernottanti per acquisto di prodotti e servizi culturali/tipici;
- Livello di stagionalità della domanda turistica;
- Livello di urbanizzazione del territorio della destinazione;
- Presenza di un Piano strategico per la Destinazione Basilicata e per ciascuno dei sistemi turistici locali di cui si compone il quadro turistico regionale.

Gli indicatori di sistema proposti sono stati elaborati in seguito a un'ulteriore riflessione che si cercherà di esplicitare di seguito.

Sebbene i sistemi territoriali siano soggetti talvolta a perturbazioni imprevedibili, è ormai acclarato come ciascun sistema evolva per effetto dell'azione congiunta di interferenze di natura tanto esogena quanto endogena. Ai fini del raggiungimento di posizioni competitive migliorative, è importante che esso presenti una certa capacità adattiva che gli consenta di rispondere efficacemente alle interferenze, assumendo una prospettiva evolutiva. Secondo la letteratura, la capacità adattiva consiste «nell'adattare le risposte ai processi interni di cambiamento e ai disturbi esogeni permettendo lo sviluppo del sistema nel proprio dominio di stabilità lungo la traiettoria



attuale» (Gunderson e Holling, 2002). Per comprendere al meglio la rilevanza di queste dinamiche rispetto all'elaborazione di queste Linee Guida, è possibile applicare il *ciclo di Holling* ai Sistemi Turistici Locali. Esso rappresenta il processo adattivo-evolutivo come un processo caratterizzato da 4 fasi:

- fase di sfruttamento
- fase di conservazione
- fase di rilascio
- fase di riorganizzazione

Il superamento delle 4 fasi è rappresentato da un processo ciclico nel quale il sistema si comporta con efficienza e autonomia, mostrandosi «resiliente».

Se volessimo applicare queste nozioni alla destinazione Basilicata, verosimilmente potremo affermare che in termini sistemici il territorio si trova nella prima fase: la fase di crescita. Si tratta infatti di una destinazione emergente che stimola vivacità negli attori territoriali locali e curiosità nella domanda domestica e internazionale ma che ancora deve qualificare il proprio Sistema Turistico Regionale. Spetta ai cosiddetti imprenditori istituzionali rendere il sistema resiliente, capace cioè di rispondere alle interferenze di natura esogena e di natura endogena, condizione imprescindibile per competere sul mercato turistico globale. Per realizzare questo ambizioso obiettivo, certamente non si potrà prescindere dal raggiungimento della «qualità sostenibile».



6. Note conclusive sull'applicazione delle Linee Guida

Fabio Pollice

Per dare attuazione alle Linee Guida e giungere alla definizione di un Piano di miglioramento della qualità sostenibile del turismo lucano occorre necessariamente soffermarsi sulla natura stessa del Piano. Rientrando tra gli strumenti propri della pianificazione territoriale, il piano deve essere immaginato come il risultato di un processo iterativo ed euristico, caratterizzato cioè da una ciclicità che consente di migliorarlo costantemente nel tempo, adattandolo all'evoluzione delle condizioni di



contesto e alla verifica di attuazione. L'iteratività del modello nelle modalità che si illustreranno a breve è condizione ineludibile per l'attuazione stessa del Piano. In secondo luogo il piano deve nascere dal coinvolgimento della comunità locale e di tutti i portatori d'interesse, dunque è necessario che il Piano vada elaborato di concerto con gli attori locali, coinvolgendoli tanto nella fase di progettazione, quanto in quelle successive dell'attuazione e del controllo. Infine proprio con riferimento alla fase di controllo per dare concreta attuazione al Piano occorre dotarsi di un Osservatorio permanente che consenta di monitorare la realizzazione del piano e il raggiungimento degli obiettivi di performance in esso definiti. Nelle note che seguono si è cercato di illustrare brevemente queste condizioni, descrivendo le soluzioni eventualmente adottabili.

Iteratività del modello. Considerato che un sistema di qualità sostenibile deve puntare ad un miglioramento progressivo e costante delle performance e deve potersi adattare per tempo alle modificazione che si manifestino al proprio interno (sollecitazioni endogene) ed al proprio esterno (sollecitazioni esogene), emulando i caratteri distintivi dei sistemi resilienti e fornendo risposte organizzative immediate, efficaci e tempestive, è indispensabile adottare un modello pianificatorio di tipo iterativo ed euristico rifacendosi al ben noto Ciclo di Deming: Plan–Do–Check–Act (Deming, 1993). In figura viene riportato uno schema sintetico di come lo stesso dovrebbe operare a livello regionale.



Fonte: F. Pollice - CUEBC, 2017

Fig. 5 – Il modello di pianificazione della qualità sostenibile



Definizione degli obiettivi – Come riportato in figura, la definizione degli obiettivi di «qualità sostenibile» deve discendere da un'analisi SWOT del sistema turistico regionale, ma deve nel contempo prevedere un processo di concertazione tra tutti gli stakeholder, a partire dal coinvolgimento delle comunità locali in ragione del ruolo che le stesse rivestono all'interno del quadro attrattivo e come depositarie ultime del patrimonio naturale e culturale. Maggiore è infatti il livello di condivisione degli obiettivi, più facile sarà l'implementazione del piano volto al loro raggiungimento e l'assunzione di responsabilità da parte di tutti gli attori coinvolti.

Pianificazione delle attività – La pianificazione delle attività è un momento di elevato contenuto strategico in cui vanno non solo individuate le azioni di breve, medio e lungo termine volte al raggiungimento degli obiettivi di sistema (programmazione), ma vanno anche ripartite le responsabilità tra i diversi attori coinvolti ed allocate le risorse per l'attuazione del piano. Anche in questa fase non può di conseguenza mancare un efficace meccanismo di concertazione tra gli attori.

Attuazione del piano – La fase attuativa è la più complessa in termini operativi perché richiede una grande opera di coordinamento in quanto le azioni sono tendenzialmente interdipendenti, interconnesse e consequenziali e questo vuol dire che la mancata realizzazione di un'attività può inibire lo sviluppo di quelle ad essa successive o renderle inefficaci. Per questo occorre prevedere un efficace meccanismo di coordinamento tanto a livello regionale, quanto a livello dei singoli sistemi turistici locali.

Monitoraggio del piano – Il monitoraggio presenta finalità tanto di contenuto strategico quanto di contenuto operativo. Il controllo, facendo leva su un insieme di indicatori, come quelli riportati in questo "Piano di miglioramento della qualità", mira infatti ad individuare eventuali scostamenti tra i risultati conseguiti e quelli attesi (obiettivi). Se gli scostamenti sono minimi questi possono portare all'introduzione di correttivi nelle modalità di attuazione del piano, se invece gli scostamenti risultano significativi, deve necessariamente prevedersi una ridefinizione del piano o addirittura degli stessi obiettivi, entrambe attività di elevato contenuto strategico che richiedono il confronto con gli stakeholder.



Osservatorio sulla qualità sostenibile. Come si è detto, un Piano di miglioramento della qualità sostenibile non può aversi in assenza di un sistema informativo che fornisca indicazioni puntuali e sistematiche sullo stato del sistema turistico regionale e sulle sue tendenze evolutive. Tale sistema informativo è infatti imprescindibile sia per l'individuazione degli obiettivi, in quanto ne consente la contestualizzazione, sia per la verifica dei risultati in fase di monitoraggio del sistema, fornendo un quadro puntuale dell'efficacia delle azioni intraprese e facendo sì che le singole azioni, come il Piano stesso, possano essere rimodulate in ragione delle performance raggiunte. Di qui l'esigenza di dotarsi di un Osservatorio sul Turismo, appoggiandosi, ove possibile, a soggetti esterni accreditati come l'Università locale o enti di ricerca che abbiano professionalità adeguate al proprio interno. L'analisi delle performance del sistema turistico regionale e dei sistemi locali di cui questo si compone, dovrebbe avvenire in termini sincronici e diacronici, utilizzando come metodologia di comparazione il benchmarking territoriale. Se infatti i miglioramenti degli indicatori di performance di qualità sostenibile possono efficacemente misurare le variazioni nel tempo (analisi diacronica), nulla ci dicono in termini comparativi, ossi rispetto alle destinazioni concorrenti, se non abbiamo attivato un sistema di monitoraggio dell'evoluzione dei concorrenti. Ecco dunque la necessità di individuare dei contesti regionali e/o locali che presentino caratteristiche simili a quelli presi in esame dall'Osservatorio e nel contempo occupino posizione di leadership all'interno dei medesimi mercati turistici. Il sistema o i sistemi turistici concorrenti potranno essere così utilizzati come riferimenti competitivi sia per definire gli obiettivi, sia per valutare le performance evolutive. L'aspirazione di un territorio dovrebbe essere quella di raggiungere un miglioramento delle performance che lo porti a ridurre il gap competitivo, ma possono aversi situazioni in cui il miglioramento della performance, essendo inferiore a quello che si riscontra nel sistema concorrente, non solo non consente di ridurre il divario, ma addirittura evidenzia un suo ampliamento. L'importanza dell'azione di monitoraggio sincronico e diacronico è essenziale, perché sono questi scostamenti e la loro evoluzione nel tempo che devono guidare la governance di sistema e portare alla definizione di opportune azioni strategiche.

Ne consegue che le stesse indicazioni contenute in questo "Piano di miglioramento della qualità" non posso che ritenersi dei suggerimenti da sottoporre alla valutazione degli attori pubblici e privati che operano nel turismo, affinché li assumano come riferimenti per la stesura di un piano condiviso,



capace di accrescere il livello di coesione e di coordinamento tra i diversi attori e gettare le basi per la costituzione di un vero Sistema Turistico Regionale capace di mettere in valore le potenzialità territoriali e realizzare un modello di sviluppo sostenibile del turismo. Questo punto è ben sviluppato nello stesso «Sistema Europeo degli Indicatori per il Turismo» (Commissione Europea, 2016) laddove si evidenzia che l'elaborazione di un modello di governance allargata è un presupposto ineludibile tanto per la definizione di obiettivi condivisi, a monte, quanto per l'attuazione ed il monitoraggio di un piano per il miglioramento della qualità sostenibile.



Appendice bibliografica

- AA.VV. (1997), *Basilicata: il turismo possibile*, in "Basilicata Regione Notizie", Consiglio Regionale di Basilicata, n. 3-4.
- Acerenza M.A. (1985), *Planification estratégica del turismo: esquema metodologico*, in "Estudios Turisticos", n. 85.
- Adamo F. (2011), Qualità Italia: contributi per l'analisi delle risorse turistiche presentati alle "Giornate del turismo" 2008- 2009, Pàtron, Bologna.
- Airey D. (1983), European government approches to tourism, in "Tourism Management", n. 4, pp. 234-244.
- Aitchison C., MacLeod N. E., Shaw S. J. (2004), *The competitive destination*. A sustainable tourism perspective, in "Tourism Geographies. An International Journal of Tourism Space, Place and Environment", n. 6, pp. 508–510.
- Albaladejo I. P., González-Martínez M. I., Martínez-García M. P. (2014), *Quality and endogenous tourism*. *An empirical approach*, in "Tourism Management", vol. 41, pp. 141-148.
- Allin P., Bennett J., Newton L. (2000), *Defining and measuring sustainable tourism: building the first set of UK indicators*, Proceedings of the 5th International Forum on Tourism Statistics, Glasgow Caledonian University, 19-23 June.



- Alonso A.D., Ogle A. (2010), *Tourism and hospitality small and medium enterprises and environmental sustainability*, in "Management Research Review", n. 33, pp. 818–826.
- Antimova R., Nawijn J., Peeters, P. (2012), *The awareness/attitude-gap in sustainable tourism*. A theoretical perspective, in "Tourism Review", n. 67, pp. 7-16.
- Antonioli M. (1999), I distretti turistici e le aggregazioni fra attori per lo sviluppo del prodottodestinazione, in Colantoni M. (a cura di), Turismo: una tappa per la ricerca, Pàtron, Bologna, pp. 99-139.
- Apt Basilicata (2007), La strategia di promozione turistica, 2007-2010, Potenza.
- Aronsson L. (2002), The Development of Sustainable Tourism, Continuum Publishing, London.
- Ashworth G.J. (1995), *Environmental quality and tourism and the environment*, in Coccossis H., Nijcamp P. (a cura di), *Sustainable Tourism Development*, Ashgate, Aldershot, pp. 49-64.
- Bain & Company (2007), Il Turismo in Basilicata.
- Bartolini C. (2000), Un Mezzogiorno turistico di qualità. Percorso strategico per il rilancio turistico del Sud Italia, in "Turistica", n. 2, pp. 77-79.
- Barucci P. (1988), *Linee per una politica turistica*, in Min. del Turismo e dello Spettacolo, *III Rapporto sul turismo italiano*, Roma.
- Barucci P., Becheri E. (1995), *Mezzogiorno e Mediterraneità: evoluzione e prospettive dell'industria turistica nel Sud*, in Dipartimento del Turismo, *Sesto Rapporto sul turismo italiano. 1995*, Mercury, Roma, pp. 533-577.
- Belhassen Y., Caton K. (2006), *Authenticity matters*, in "Annals of Tourism Research", vol. 33(3), pp. 853–856.
- Bell S., Morse S. (1999), Sustainability Indicators. Measuring the Immeasurable?, Earthscan Publications, London.
- Bergeron R. (1994), La Basilicate. Changement social et changement spatial dans une région du *Mezzogiorno*, Ecole Française de Rome.
- Boniface P. (1995), Managing Quality Cultural Tourism, Routledge, London and New York.
- Borea E.S. (1997), *Domanda ed offerta nel settore turistico in Basilicata*, Consiglio Regionale di Basilicata.
- Borges M.A., Carbone G., Bushell R., Jaeger T. (2011), Sustainable Tourism and natural World Heritage. Priorities for action, Gland, Switzerland, IUCN.



- Borghesi A. (a cura di) (1994), *Il marketing delle località turistiche*. *Aspetti metodologici e ricerche empiriche*, Giappichelli, Torino.
- Bowman K. S. (2011), Sustainable tourism certification and state capacity: Keep it local, simple, and fuzzy, in "International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research", n. 5, pp. 269-281.
- Bramwell B., Lane B. (1993), *Sustainable tourism: an evolving global approach*, in "Journal of Sustainable Tourism", n.1, pp. 6-16.
- Bramwell B., Lane B. (1999), *Sustainable tourism*. *Contributing to the debates*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 7(1), pp. 1-5.
- Bramwell B., Lane B. (2008), *Priorities in sustainable tourism research*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 16(1), pp. 1-4.
- Bramwell B., Lane B. (2009), *Economic cycles, times of change and sustainable tourism*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 17(1), pp. 1-4.
- Bramwell B., Lane B. (2010), Sustainable tourism and the evolving roles of government planning, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 18(1), pp. 1-5.
- Bramwell B., Lane B. (2012), *Towards innovation in sustainable tourism research?*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 20(1), pp. 1-7.
- Breccia Fratadocchi A., Bicciolo C. (a cura di) (1993), *Impatto ambientale e flussi turistici*, Lo Scarabeo, Bologna.
- Bresso M., Zeppetella A. (1986), *Il turismo come risorsa e come mercato. Elementi per l'analisi economica del turismo*, Franco Angeli, Milano.
- Bresso M., Zeppetella A. (1989), *Impatto socio-economico-ambientale del turismo*, in Atti del convegno internazionale "Turismo e ambiente nella società postindustriale", Milano, 9/10 Marzo 1989, FAST-TCI, Milano, pp. 33-44.
- Brown T.J., Churchill G.A., Peter J.P. (1993), *Improving the measurement of service quality*, in "Journal of Retailing", vol. 69(1), pp. 127-139.
- Buckley R. (2012), *Sustainable tourism. Research and reality*, in "Annals of Tourism Research", n. 39, pp. 528-546.
- Butler R. (1980), *The Concept of a Tourist Area Life Cycle: Implications for Management of Resources*, in "Canadian Geographer", n. 24, pp. 5-12.



- Butler R. (1998), Sustainable tourism. Looking backwards in order to progress, in Hall M., Lew A. (a cura di), Sustainable Tourism. A Geographical Perspective, Longman, Harlow, pp. 25-34.
- Butler R. (1999), Sustainable tourism. A state of the art review, in "Tourism Geographies", n. 1, pp. 7-25.
- ButlerR. (2000), *Tourism and the environment: a geographical perspective*, in "Tourism Geography", vol. 2(3), pp. 337-358.
- Byrd E. T. (2007), Stakeholders in sustainable tourism development and their roles. Applying stakeholder theory to sustainable tourism development, in "Tourism Review", n. 62, pp. 6-13.
- CAG Consultants (1999), Sustainable tourism indicators candidate indicators, paper presentato al Second Workshop on Sustainable Tourism Indicators, Department of Culture Media and Sport, 3 June.
- Calzoni G. (1988), *Principi di economia dell'ambiente e di gestione turistica del territorio*, "Centro It. di studi sul turismo" n.7, Franco Angeli, Milano.
- Cappellini V. (1999), *I beni culturali e ambientali: nuove linee di analisi, valorizzazione e frizione*, in "Informazioni territoriali e rischi ambientali: atti della III Conferenza Nazionale ASITA", Napoli, 9-12 nov. 1999, Arte Stampa, Daverio.
- Carta, M. (1998), L'armatura culturale del territorio. Il patrimonio culturale come matrice di identità e strumento di sviluppo, Angeli, Milano.
- Cascino M. (1999), *Nuove risorse imprenditoriali, scientifiche e culturali e piano di sviluppo per la Basilicata*, in "Rivista economica del Mezzogiorno", n. 1-2, pp. 201-206.
- Castellani V., Sala S. (2010), Sustainable performance index for tourism policy development, in "Tourism Management", n. 31, pp. 871-880.
- Cater E. (1993), *Ecotourism in the Third World: problems for sustainable tourism development*, in "Tourism Management", n. 14, pp. 85-90.
- Cater E. (1995), *Environmental contradictions in sustainable tourism*, in "The Geographical Journal", vol. 161(1), pp. 21-28.
- Cavalcoli P., Alampi B. (1997), *Il progetto P.EG.A.SO. Pianificazione e gestione ambientale sostenibile*, in "Paesaggio Urbano", gen-feb, pp. 76-81.
- Centro Studi Unioncamere Basilicata Gruppo CLAS (2010), *Caratteri e tendenze dell'imprenditorialità alberghiera in Basilicata*, Osservatorio Turistico Regionale, Agosto 2010.



- Centro Studi Unioncamere Basilicata Gruppo CLAS (2011), L'offerta extra-alberghiera in Basilicata. Indagine diretta sul fenomeno dei bed & breakfast, Osservatorio Turistico Regionale.
- Centro Studi Unioncamere Basilicata (2012), *Le imprese balneari in Basilicata: profili, tendenze e problematiche*, Osservatorio Turistico Regionale.
- Centro Studi Unioncamere Basilicata (2013), *Il consuntivo del turismo lucano nel 2012*, Osservatorio Turistico Regionale.
- Cerina F. (2007), *Tourism specialization and environmental sustainability in a dynamic economy*, in "Tourism Economics", vol. 13(4), pp. 553-582.
- Ceron J., Dubois G. (2003), Tourism and sustainable development indicators: the gap between theoretical demands and practical achievements, in "Current Issues in Tourism", n. 6, pp. 54-75.
- Chhabra D. (2012), *Authenticity of the objectively authentic*, in "Annals of Tourism Research", vol. 39(1), pp. 499-502.
- Choi H.C., Sirakaya E. (2006), Sustainability indicators for managing community tourism, in "Tourism Management", n. 27, pp. 1274-1289.
- Citarella F. (1996), *Il turismo come fattore di sviluppo sostenibile nel processo di integrazione regionale dell'Unione Europea*, in "Studi e ricerche di geografia", n. 1, pp. 17-34.
- Citarella F. (a cura di) (1997), *Turismo e diffusione territoriale dello sviluppo sostenibile*, Loffredo, Napoli.
- Cnr Irat (2007), Analisi quali-quantitativa del mercato regionale (2001-2006) ed orientamenti di policy per lo sviluppo turistico della Basilicata.
- Coccossis H., Nijcamp P. (a cura di) (1995), Sustainable Tourism Development, Ashgate, Aldershot.
- Cohen E. (1988), *Authenticity and Commodization in Tourism*, in "Annals of Tourism Research", n. 15, pp. 371-386.
- Cohen E. (1995), Contemporary tourism. Trends and challenges. Sustainable authenticity or contrived post-modernism, Routledge, London.
- Cohen E. (2002), *Authenticity, Equity and Sustainability in Tourism*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 10(4), pp. 267-276.
- Cohen E. (2007), "Authenticity" in tourism studies. Aprés la lute, in "Tourism Recreation Research", vol. 32(2), pp. 75-82.



- Cohen E., Cohen S.A. (2012), *Authenticity. Hot and cool*, in "Annals of Tourism Research", vol. 39(3), pp. 1295-1314.
- Cole S. (2006), *Information and empowerment. The keys to achieving sustainable tourism*, in "Journal of Sustainable Tourism", n. 14, pp. 629-644.
- Commissione Europea (2000), Per un turismo europeo di qualità. La gestione integrata della qualità (CIQ) delle destinazioni turistiche costiere, Bruxelles.
- Commissione Europea (2007), Agenda per un turismo europeo sostenibile e competitivo, COM (2007) 621.
- Commissione Europea (2014), Proposta di Raccomandazione del Consiglio relativa a «Principi europei della qualità del turismo», COM(2014) 85.
- Commissione Europea (2016), Il Sistema europeo di indicatori per il turismo, Lussemburgo.
- Commissione Europea, Eurostat (2006), *Methodological work on measuring the sustainable development of tourism*, European Communities.
- Coppola P., Viganoni L. (a cura di) (1997), *Metafore territoriali e strategie regionali: tra il Tirreno e lo Ionio. Rapporto Campania, Basilicata, Calabria*, Fondazione Giovanni Agnelli, Torino.
- Corna Pellegrini G. (1994), *Il contributo della ricerca scientifica ad un turismo sostenibile*, in Citarella F. (a cura di), *Studi geografici in onore di Domenico Rocco*, vol. II, Loffredo, Napoli, pp. 321-328.
- Cracolici M.F. (2004), *Tourist Performance Evaluation: a Novel Approach*, in "Atti della XLII riunione scientifica della Società Italiana di Statistica", Cleup, Padova, pp. 703-706.
- Croes R., Lee S.H., Olson E.D. (2013), *Authenticity in tourism in small island destinations: a local perspective*, in "Journal of Tourism and Cultural Change", vol. 11(1-2), pp. 1-20.
- Cucculelli M., Goffi G. (2016), "Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence", in *Journal of Cleaner Production*, vol. 111, parte B, gennaio, pp. 370-382.
- Cuoco L. (a cura di) (1987), Mezzogiorno interno. Il caso Basilicata. Sviluppo economico e potenziale di risorse endogene, Guida, Napoli.
- D'Alessandro L. (2009), *Le «nuove geografie» del turismo. Le prospettive del settore in Basilicata*, in "Bollettino della Società Geografica Italiana", SGI, Roma, serie XIII, vol. II, pp. 925-937.
- Dansero E., Veglia V. (2000), Qualità ambientale e sistemi turistici territoriali, Roma



- De la Barre S. (2013), Wilderness and cultural tour guides, place identity and sustainable tourism in remote areas, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 21(6), pp. 825-844.
- Dematteis G. (1995), Sistemi locali e reti globali: il problema del radicamento territoriale, in "Archivio di studi urbani e regionali", vol. 26(53), pp. 39-52.
- Deming W. E. (1993), The New Economics for Industry, Government, Education, MIT Press.
- Dolnicar S., Leisch F. (2008), *Selective marketing for environmentally sustainable tourism*, in "Tourism Management", vol. 29(4), pp. 672-680.
- Driscoll A., Lawson R., Niven B. (1994), *Measuring tourists destination perceptions*, in "Annals of tourism research", n. 21, pp. 499-524.
- EEA, Core set of indicators Tourism, website: http://www.eea.eu.int/indicators
- EFQM (1999). The EFQM excellence model. European Foundation for Quality Management, European Foundation for Quality Management, Bruxelles.
- European Commission (2000), *Integrated quality management (IQM) of rural tourist destinations*, Bruxelles.
- Fabbro S. (2000), *Reinventare il territorio: sistemi territoriali locali e sistemi regionali autopoietici come programma*, in "Archivio di Studi urbani e Regionali", n. 67, p. 31.
- Formez (1993), I beni culturali. Linee guida di programmazione e valutazione dei progetti, Roma.
- Franch M. (2010), *Marketing delle destinazioni turistiche. Metodi, approcci e strumenti*. McGraw-Hill, Milano, pp. 178-179.
- García-Melón M., Gómez-Navarro T., Acuña-Dutra S. (2012), *A combined ANP-delphi approach to evaluate sustainable tourism*, in "Environmental Impact Assessment Review", n. 34, pp. 41-50.
- Garrod B., Fyall A. (1998), *Beyond the rhetoric of sustainable tourism*, in "Tourism Management", n. 3, pp. 199-211.
- Gearing G.E., Swart W.W., Var T. (a cura di) (1976), *Planning for tourism Development:* quantitative approaches, Praegar, New York.
- Gets D. (1986), *Models in Tourism planning towards integration of theory and practice*, in "Tourism Management", n. 1, pp. 21-32.
- Giambalvo O., Parroco A.M. (a cura di) (2005), Analisi dei mercati turistici regionali e sub-regionali, Cleup, Padova.



- Gilmore J.H., Pine J.B. (2007), *Authenticity: what consumers really want*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gismondi R. (2001), Le performances del turismo nelle regioni e nelle province, in Decimo rapporto sul turismo italiano, Touring Club Italiano, Milano, pp. 101-142.
- Gismondi R. (2005), La competitività dei siti turistici italiani, in Quattordicesimo rapporto sul turismo italiano, Mercury, Firenze.
- Gismondi R. (2006), *Indicatori di competitività turistica: il quadro teorico e la realtà italiana*, in "Rivista di Statistica Ufficiale", n. 1, pp. 57-91.
- Gismondi R., Russo M.A. (2004a), *Definizione e calcolo di un indice territoriale di turisticità: un approccio statistico multivariato*, in "Statistica", n. 3, pp. 545-571.
- Gismondi R., Russo M.A. (2004b), *Scelta e sintesi di indicatori per l'identificazione dei comuni turistici*, in "Atti della XLII riunione scientifica della Società Italiana di Statistica", Cleup, Padova, pp. 711-714.
- Giudici P., Avrini P. (2002), Modelli statistici per la costruzione di indicatori della qualità della vita: aspetti metodologici, in "Rivista di statistica ufficiale", n. 1, pp. 61-80.
- Go F.M., Govers R. (2000), *Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness*, in "Tourism Management", vol. 21(1), pp. 79-88.
- Go"ssling S., Hall C.M., Weaver D.B. (a cura di) (2009), Sustainable tourism futures, Routledge, New York.
- Go"ssling S., Peeters P., Ceron J. P., Dubois G., Patterson T., Richardson R.B. (2005), *The ecoefficiency of tourism*, in "Ecological Economics", n. 54, pp. 417-434.
- Gooroochurn N., Sugiyarto G. (2005), *Competitiveness Indicators in the Travel and Tourism Industry*, in "Tourism Economics", vol. 11(1), pp. 25-43.
- Governa F. (1998), *Il milieu come insieme di Beni culturali e ambientali*, in "Rivista Geografica Italiana", n. 1, pp. 85-95.
- GRI (Global Reporting Index) (2002), *Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative, Boston, Massachusetts.
- Grimaldi M. (1997), *La qualità ambientale nel turismo*, in Macaione I. e Sichenze A. (a cura di), *Urbsturismo*, Franco Angeli, Milano, pp. 108-139.
- GSTC (2010), GSTC Criteria for Destinations, Global Sustaineble Tourism Council.



- Gundersen Engeset M., Elvekrok I. (2015), *Authentic Concepts*, in "Journal of Travel Research", vol. 54(4), pp. 456-466.
- Gunderson L.H., Holling C.S. (a cura di) (2002), *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*, Island Press, Washington, D.C., USA.
- Hall C.M. (2011), *Policy learning and policy failure in sustainable tourism governance. From first-and second-order to third-order change?*, in "Journal of Sustainable Tourism", n. 19, pp. 649-671.
- Hall C.M., Butler R. (1995), *In search of common ground: reflections on sustainability, complexity and process in the tourism system a discussion*, in "Journal of Sustainable Tourism", n. 3, pp. 99-105.
- Hall C.M., Lew A. (1998), Sustainable Tourism: A Geographical Perspective, Longman, Harlow.
- Hardy A., Beeton R.J., Pearson L. (2002), Sustainable tourism. An overview of the concept and its position in relation to conceptualisations of tourism, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 10(6), pp. 475-496.
- Harper P. (1997), The importance of community involvement in sustainable development, in Stabler,
 M.J. (a cura di), Tourism and Sustainability. Principles to Practice, CAB International,
 Wallingford, pp. 143-149.
- Harris R., Griffin T., Williams P. (2002), *Sustainable tourism: a global perspective*, Oxford, Boston, Butterworth-Heinemann.
- Hashemkhani Zolfani, S.; Sedaghat M., Maknoon R., Zavadskas E.K. (2015), *Sustainable Tourism*. *A Comprehensive Literature Review on Frameworks and Applications*, in "Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, Ekonomska Istrazivanja/Economic Research", vol. 28(1), pp. 1-31.
- Hjalager A. (1999), *Consumerism and sustainable tourism*, in "Journal of Travel and Tourism Marketing", n. 8, pp. 1-22.
- Holleran J.N. (2008), Sustainability in tourism destinations: Exploring the boundaries of ecoefficiency and green communications, in "Journal of Hospitality & Leisure Marketing", n. 17, pp. 373–394.
- Hu Y.E., Ritchie J.R.B. (1993), *Measuring Destination Attractiveness: a contextual approach*, in "Journal of Travel Research", n. 4, pp. 263-279.
- Hughes G. (2002), *Environmental indicators*, in "Annals of Tourism Research", n. 29, pp. 457-477.



- Hunter C., Shaw J. (2007), *The ecological footprint as a key indicator of sustainable tourism*, in "Tourism Management", n. 28, pp. 46-57.
- IS.NA.R.T. (2001), Sviluppo territoriale e turistico in Basilicata.
- IS.NA.R.T. (a cura di) (1999), Risorse di prodotto e strategie. Offerta e domanda di turismo in Basilicata, Osservatorio Turistico Regionale.
- Jamal T., Camargo B., Sandlin J., Segrado R. (2010), *Tourism and Cultural Sustainability. Towards an Eco-cultural Justice for Place and People*, in "Tourism Recreation Research", vol. 35(3), pp. 269-279.
- James D. (2000), *Local sustainable tourism indicators*, Proceedings of the 5th International Forum on Tourism Statistics, Glasgow Caledonian University, 19-23 June.
- Kernel P. (2005), Creating and implementing a model for sustainable development in tourism enterprises, in "Journal of Cleaner Production", n. 13, pp. 151-164.
- Knudsen B.T., Waade A.M. (2010), *Re-investing authenticity*. *Tourism*, *place and emotions*, Channel View Publications, Bristol.
- Koutsouris A. (2009), Social learning and sustainable tourism development; local quality conventions in tourism: A Greek case study, in "Journal of Sustainable Tourism", n. 17, pp. 567-581.
- Kozak M., Rimmington M. (1999), *Measuring Tourist Destination Competitiveness: Conceptual Considerations and Empirical Findings*, in "International Journal of Hospitality Management", vol. 18(3), pp. 273-283.
- Landi S. (a cura di) (2003), I sistemi turistici locali per lo sviluppo di turismo e ospitalità nel Mezzogiorno, Confindustria, Roma.
- Lansing P., De Vries P. (2006), Sustainable tourism. Ethical alternative or marketing ploy?, in Journal of Business Ethics, n. 72, pp. 77-85.
- Lanza Al., Pigliaru F. (2004), *Economia del turismo: crescita, qualità ambientale, sostenibilità*, in "Equilibri", vol. 22(1), pp. 5-18.
- Leone U. (1989), Valorizzazione e sviluppo territoriale in Italia, Franco Angeli, Milano.
- Lin S., Yang C., Ho T. (2014), *Tourism service quality improvement 'the early bird catches the worm'*, in "Total Quality Management & Business Excellence", February, pp. 1-18.



- Litvin S.W. (2006), *Revisiting Plog's model of allocentricity and psychocentricity: One more time*, in "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", vol. 47(3), pp. 245-253.
- Liu C.H., Tzeng G.H., Lee M.H. (2012), *Improving tourism policy implementation The use of hybrid MCDM models*, in "Tourism Management", n. 33, pp. 413-426.
- Macaione I., Sichenze A. (a cura di) (1997), *Urbsturismo: dimensioni culturali, progetto e prime esperienze in Basilicata, Regione Basilicata*, Dipartimento cultura e formazione, Franco Angeli, Milano.
- Macchiavelli A. (1993), *Fattori di competitività delle stazioni turistiche minori*, in "Politica del Turismo", n. 10, pp. 65-80.
- MacLellan R. (1999), *Establishing Sustainable Tourism Indicators: From Theory to Practice*, Paper presentato alla 1 Conferencia Portuguesa, o Ecoturismo e a Sustentabilidade, Universidade De Aveiro, Portugal, 28 May.
- Manente M., Furlan M.C., Tamma M., Handszuh H. (1998), *Competing in tourism trough quality*, in "I Quaderni CISET", n. 18(1), Oriago-Venezia.
- Manning E.W. (1999), *Indicators of tourism sustainability*, in "Tourism Management", n. 20, pp. 179-181.
- Manzi E. (2001a), Centri storici minori, LUCC, protezione del paesaggio e turismo (casi di studio nella penisola sorrentina), in "Bollettino della Società geografica italiana", vol. 6 (3), pp. 481-501.
- Manzi E. (2001b), *Paesaggio, turismo e sostenibilità ambientale*, in "Bollettino della Società geografica italiana", vol. 6 (3), pp. 389-403.
- Manzi E. (2001c), *Sviluppo sostenibile, diversità del paesaggio, turismo e litorali mediterranei*, in "Bollettino della Società geografica italiana", vol. 6 (3), pp. 447-455.
- Marien C., Pizam A. (1997), Implementing sustainable tourism development through citizen participation in the planning process, in Wahab S., Pigram J.J. (a cura di), Tourism, Development and Growth: the Challenge of Sustainability, Routledge, London, pp. 164-178.
- Martini U., Ejarque J. (2008), Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane, Franco Angeli, Milano.
- McIntyre G. (1993), Sustainable tourism development: Guide for local planners, World Tourism Organization, Madrid.



- McMinn S. (1997), *The challenge of sustainable tourism*, in "The Environmentalist", n. 17, pp. 135-141.
- Meng B., Choi K. (2016), *The role of authenticity in forming slow tourists' intentions. Developing an extended model of goal-directed behavior*, in "Tourism Management", n. 57, pp. 397-410.
- Middleton V.T.C., Hawkins R. (1998), Sustainable Tourism. A Marketing Perspective, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Mihalic T. (2000), Environmental Management of a Tourist Destination: a Factor of Tourist Competitiveness, in "Tourism Management", vol. 21(1), pp. 65-78.
- Miller G. (2001), *The development of indicators for sustainable tourism: Results of a Delphi survey of tourism researchers*, in "Tourism Management", n. 22, pp. 351-362.
- Miller G., Rathouse K., Scarles C., Holmes K., Tribe J. (2010), *Public understanding of sustainable tourism*, in "Annals of Tourism Research", n. 37, pp. 627-645.
- Miller G., Twining-Ward L. (2003), *Indicators of Sustainable Tourism*, European Union and University of the South Pacific Public Lecture, Suva, Fiji, 27 August.
- Miller G., Twining-Ward L. (2005), Monitoring for a Sustainable Tourism Transition. The Challenge of Developing and Using Indicators, Wallingford CAB International.
- Miossec J.M. (1977), L'image touristique comme introduction à la géographie du tourisme, in "Annales de Géographie", n. 86, pp. 55-70.
- Mirizzi F. (1997), *Patrimoni culturali e turismo*, in Macaione I., Sichenze A. (a cura di), *Urbsturismo: dimensioni culturali, progetto e prime esperienze in Basilicata*, Angeli, Milano.
- Moldan B., Bilharz S. (a cura di) (1997), Sustainability Indicators: Report of the Project on Indicators of Sustainable Development, John Wiley & Sons, Chichester.
- Mowforth A., Munt I. (1998), *Tourism and Sustainability. New Tourism in the Third World*, Routledge, London.
- Napolitano M.R. (2000), *Dal marketing territoriale alla gestione competitiva del territorio*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.
- Nelson J.G., Butler R.W., Wall G. (a cura di) (1993), *Tourism and sustainable development.*Monitoring, planning, managing, University of Waterloo, Waterloo.



- Newman P., Marion J., Cahill K. (2001), *Integrating resource, social, and managerial indicators of quality into carrying capacity decision-making*, in "The George Wright Forum", n. 18, pp. 28-40.
- OECD (2003), Indicators for the integration of environmental and sustainability concerns into tourism policies, a discussion/guidance document.
- Osservatorio Economico della Basilicata (1995), Il sistema turistico regionale.
- Osservatorio Economico Regionale, Regione Basilicata, Unioncamere Basilicata Centro Studi (2008), *L'economia del Turismo in Basilicata*, Agosto.
- Padin C. (2012), A sustainable tourism planning model. Components and relationships, in "European Business Review", n. 24, pp. 510-518.
- Padin C., Svensson G. (2013), A multi-layer matrix model of sustainable tourism process, measurement areas, gap and reconnection analyses, in "European Business Review", n. 25, pp. 206-216.
- Park D.B., Yoon Y.S. (2011), *Developing sustainable rural tourism evaluation indicators*, in "International Journal of Tourism Research", n. 13, pp. 401-415.
- Pastore R. (1996), *Il turismo in Basilicata: una risorsa economica tutta da scoprire*, in "Basilicata Regione Notizie", anno IX, n. 1.
- Pearce D.G. (1995), *Planning for tourism in the nineties*. An integrated, dynamic, multi-scale approach, in Butler R.W., Pearce D.G. (a cura di), *Change in tourism. People, places, processes*, Routledge, London, pp. 229-244.
- Pencarelli T., Forlani F. (2002), *Il marketing dei distretti turistici, sistemi vitali nell'economia delle esperienze*, in "Sinergie", vol. 20(58), pp. 231-277.
- Philip L.P. (2007), Persisting with Authenticity. Gleaning Contemporary Insights for Future Tourism Studies, in "Tourism Recreation Research", vol. 32(2), pp. 86-89.
- Picazo J.M. (1998), *Un espace de qualité, garant de l'avenir du turisme*, in "Méditerranée", n. 2-3, pp. 75-80.
- Pigram J.J. (1990), Sustainable tourism Policy considerations, in "The Journal of Tourism Studies", n. 1, pp. 2-9.
- Pilloton F. (1997), Il settore turistico e i beni culturali in Italia: applicazioni di tecniche metodologiche avanzate, Curto, Napoli.



- Pinna S. (1993), *Alcune riflessioni sul concetto di sviluppo sostenibile*, in "Bollettino della Società Geografica Italiana", n. 4, pp. 555-562.
- Plog S.C. (1974), Why destinations areas rise and fall in popularity, in "Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly", November, pp. 13-16.
- Pollice F. (2002), Territori del turismo, Una lettura geografica delle politiche del turismo, Franco Angeli, Milano.
- Pollice F., Rinaldi C. (2005), *Il turismo nella politica regionale: il caso della Regione Basilicata*, in Adamo F. (a cura di), *Problemi e politiche del turismo*, Patron, Bologna, pp. 160-178.
- Pollice F., Scaramella M. (2000), La territorializzazione dei beni culturali come espressione della nuova centralità geografica delle politiche di valorizzazione, in Mautone M. (a cura di), I Beni culturali. Risorse per l'organizzazione del territorio, Patron, Bologna.
- Porter M. (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior Performance, Free Press, New York.
- Ramkissoon H., Uysal M. (2014), *Authenticity as a value co-creator of tourism experiences*, in Prebensen N.K., Chen J.S., Uysal M. (a cura di), *Creating experience value in tourism*, CAbi, Wallingford, pp. 113-124.
- Regione Basilicata (1996), *L.R. 30 luglio 1996, n. 34 "Nuovo ordinamento turistico regionale"*, in "Bollettino Ufficiale della Regione Basilicata", n. 38/1996.
- Regione Basilicata (2001), *Piano Turistico Regionale*, in "Bollettino Ufficiale della Regione Basilicata" n. 65/2001.
- Regione Basilicata (2008), *Piano Turistico Regionale*, art. 4, comma 2, L.R. n. 7 2008, Potenza, novembre.
- Regione Basilicata, Dipartimento Presidenza della Giunta (2005), Documento strategico regionale.
- Reisinger Y., Steiner C.J. (2006), *Reconceptualizing object authenticity*, in "Annals of Tourism Research", vol. 33(1), pp. 65-86.
- Rigall-i-Torrent R. (2008), Sustainable development in tourism municipalities: the role of public goods, in "Tourism Management", vol. 29(5), pp. 883-897.
- Rio D., Nunes L.M. (2012), *Monitoring and evaluation tool for tourism destinations*, in "Tourism Management Perspectives", n. 4, pp. 64-66.
- Romano G.A. (2012), Basilicata e sviluppo socio-economico, Erreciedizioni.



- Salaris A., Stanzione L. (2010), *Basilicata anni 2000: un difficile percorso tra competitività territoriale e coesione regionale*, in Viganoni L. (a cura di), *A Pasquale Coppola: raccolta di scritti*, Società Geografica italiana, Roma, pp. 329-340.
- Saleem N. (1994), The destination capacity index: a measure to determine the tourism carrying capacity, in AA.VV., Tourism. The state of the art, John Wiley & Sons, New York.
- Scutari P. (1999), Un progetto turismo per la Basilicata, in "Basilicata Verde", n. 2, pp. 15-18.
- Selman P. (1995), Local sustainability, in "Town Planning Review", vol. 66(3), pp. 287-301.
- Senn L., Boscacci F. (a cura di) (1998), I luoghi della trasformazione e dell'innovazione. Economia, tecniche di analisi e politiche per la sostenibilità, Seat, Torino.
- Sforzi F. (2000), *Il sistema di valori dei luoghi come fonte di competitività globale*, in "Bollettino della Società geografica italiana", vol. 5(4), pp. 691- 698.
- Sharpley R. (2000), *Tourism and sustainable development: Exploring the theoretical divide*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 8(1), pp. 1-19.
- Simmons D.G. (1994), *Community participation in tourism planning*, in "Tourism Management", n. 15, pp. 98-108.
- Sirakaya E., Jamal T.B., Choi H.S. (2001), *Developing indicators for destination sustainability*, in Weaver, D.B. (a cura di), *The Encyclopaedia of Ecotourism*, CAB International, Wallingford, pp. 411-431.
- Splendiani S., (2015), "Le certificazioni ambientali e di qualità delle destinazioni turistiche: il panorama italiano", in Pencarelli T. (a cura di), *Comunicare le destinazioni balneari. Il ruolo delle Bandiere Blu in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Stabler M.J. (a cura di) (1997), *Tourism and Sustainability: Principles to Practice*, CAB International, Wallingford.
- Stăiculescu O. (2012), *Quality tourism: a generator of economic and social benefits*, in "Analele Universității Constantin Brâncuși din Târgu Jiu. Seria Economie", vol. 2(2), pp. 147-151.
- Steene A. (2009), *Quality and Safety. Two Sides of the Same Coin in Hospitality and Tourism*, in "Tourism and Hospitality Management", vol. 15(2), pp.193-205.
- Stornaiuolo G. (1996), Lo sviluppo endogeno nei modelli territoriali e le politiche di sviluppo regionale, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli.



- Taheri B., Farrington T., Curran R., O'Gorman K. (2017), Sustainability and the authentic experience. Harnessing brand heritage, a study from Japan, in "Journal of Sustainable Tourism", on line, pp. 1-19.
- Tamma M., Moretti A. (1998), Managing quality in tourism: reviewing and integrating existing approaches towards a basic framework, in Manente M., Furlan M.C., Tamma M., Handszuh H., Competing in tourism trough quality, in "I Quaderni CISET", n. 18(1), Oriago-Venezia.
- TCI (2002), Metodo e strumenti per un Osservatorio del turismo culturale: il caso Basilicata, Touring Club Italiano, Milano.
- Tourism Canada (1990), An Action Strategy for Sustainable Tourism Development. Globe '90, Tourism Canada, Ottawa.
- UNEP (1995), Environmental Codes of Conduct for Tourism, Technical Report #29, UNEP, Paris.
- Unioncamere Basilicata (a cura di) (2001), *La competitività del sistema turistico lucano: condizioni e vincoli*, Osservatorio Turistico Regionale, Regione Basilicata.
- Unioncamere Basilicata (a cura di) (2003), *Il ruolo del turismo nell'economia lucana*, Osservatorio Turistico Regionale, Regione Basilicata.
- Unioncamere, Fondazione Symbola (2017), *Io sono Cultura 2017, L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi*, Quaderni di Symbola, disponibile su: www.symbola.net/assets/files/IoSonoCultura_2017_DEF_1498646352.pdf
- UNWTO (1985), *Development of a System of Statistical Indicators for Travel and Tourism*, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (1993), Indicators for the Sustainable Management of Tourism. International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, Canada.
- UNWTO (1993), Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (1996), What Tourism Managers Need to Know: a Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2002a), Sustainable development of ecotourism. A compilation of good practices, United Nations World Tourism Organization, Madrid.



- UNWTO (2002b), *Tourism 2020. Vision global forecasts and profiles of market segments*, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2004a), *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: a Guidebook*, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2004b), Sustainable development of tourism. Conceptual definition, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2005), *Making Tourism More Sustainable A Guide for Policy Makers*, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2014), Guide pratique de la gestion des destinations touristiques, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO (2017a), Annual Report 2016, United Nations World Tourism Organization, Madrid
- UNWTO (2017b), Practical Guidelines for Integrated Quality Management in Tourism Destinations Concepts, Implementation and Tools for Destination Management Organizations, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- UNWTO, European Travel Commission (2017), *Handbook on Key Performance Indicators for Tourism Marketing Evaluation*, United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- Velikova M.P. (2001), *How sustainable is sustainable tourism?*, in "Annals of Tourism Research", n. 28, pp. 496-499.
- Viassone M. (2016), *Il circolo virtuoso a sostegno della competitività della destinazione turistica*, Franco Angeli, Milano.
- Viganoni L. (a cura di) (1997), Lo sviluppo possibile. La Basilicata oltre il Sud, ESI, Napoli.
- Wang N. (1999), *Rethinking authenticity in tourism experience*, in "Annals of Tourism Research", vol. 26(2), pp. 349–370.
- Wang Y., Huang S.S., Kim A.K. (2015), *Toward a framework integrating authenticity and integrity in heritage tourism*, in "Journal of Sustainable Tourism", vol. 23(10), pp. 1468-1481.
- Weaver D.B., Lawton L. (1999), Sustainable Tourism: a Critical Analysis, CRC Griffith University, Queensland.
- White V., McCrum G., Blackstock K.L., Scott A. (2006), *Indicators of sustainability & sustainable tourism: some example sets*, The Macaulay Institute, Aberdeen.



- Wight P.A. (1998), Tools for sustainability analysis in planning and managing tourism and recreation in the destination, in Hall C.M., Lew A. (a cura di), Sustainable Tourism: a Geographical Perspective, Addison Wesley Longman, New York, pp. 75-91.
- World Council for Economic Development (1987), *Our Common Future*, World Commission on the Environment and Development, Oxford University Press, Oxford.
- World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness. Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*, disponibile su http://ev.am/sites/default/files/WEF_TTCR_2017.pdf
- WTTC (2017a), Travel & tourism economic impact 2017. Italy.
- WTTC (2017b), Travel & tourism economic impact 2017. World.
- WTTC (2017c), Travel & tourism global economic impact & issues 2017.
- WTTC, UNWTO, Earth Council (1997), Agenda 21 for the Travel & Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development. United Nations World Tourism Organization, Madrid.
- Yeoman I., Brass D., McMahon-Beattie U. (2007), Current issue in tourism. The authentic tourist, in "Tourism Management", vol. 28(4), pp. 1128-1138.
- Zerbi M.C. (1996), *Indicatori ambientali e paesaggio nella ricerca geografica*, in Manzi E., Schmidt Muller di Friedberg M. (a cura di), *Terra, ambiente, uomini: i geografi e gli indicatori ambientali*, Marcos y Marcos, Milano, pp.133-148.
- Zerbi M.C. (1998), Turismo sostenibile in ambienti fragili, Cisalpino, Milano.