

# L'impatto del turismo sull'economia campanana



Camera di Commercio  
Napoli



Unione Industriali Napoli

# L'impatto del turismo sull'economia campana

*Le implicazioni nel settore  
dei beni culturali e delle attività produttive*

a cura di  
Valentina Della Corte

2015



Camera di Commercio  
Napoli



Ricerca finanziata con il contributo della  
C.C.I.A.A. della Provincia di Napoli



Unione Industriali  
Napoli

2015 – Centro Studi – Unione Industriali di Napoli  
Napoli 80121 – Piazza dei Martiri, 58  
[www.unindustria.na.it](http://www.unindustria.na.it)  
[centrostudi@unindustria.na.it](mailto:centrostudi@unindustria.na.it)

*Coordinamento redazionale*

Paola Russo

Centro Studi Unione Industriali di Napoli

© Valtrend editore

ISBN: 9788888623672

## PREMESSA

La crisi economica e il web stanno mutando gli stili di vacanza e la relazione tra turismo e cultura.

Il viaggiatore globale è sempre più esigente e free lance, nomade e poliedrico. Un turista iperconnesso, alla ricerca di un turismo “esperienziale” e, al contempo, oculato; che ricerca sensazioni uniche, storia, cultura e tradizione. Il turista globale è sempre più informato, riflessivo, curioso ed emozionale. È attratto dal connubio virtuoso tra turismo e cultura, per alimentare e soddisfare il proprio fabbisogno di stimoli e gusti, ma, soprattutto, il suo bisogno di nuove storie da raccontare. È, al contempo, alla continua ricerca di strumenti nuovi per ricoprire un ruolo sempre più attivo, da protagonista, sia nella fase di scelta che di erogazione del servizio. Le dinamiche turistiche di oggi, quindi, pur se caratterizzate dalla sempre più vasta molteplicità di tipologie di viaggi e vacanze, sono contraddistinte da due costanti: il bisogno di cultura, storia e tradizione, da un lato; la qualità dell’ambiente naturale, dall’altro lato.

Nel 2014, il 52,5% dei turisti provenienti dal vecchio continente ha scelto di passare le vacanze in Italia per la particolarità del proprio patrimonio artistico e architettonico, mentre un altro 15,7% lo ha fatto per poter gustare quel mix di enogastronomia, prodotti unici e di gusto, folklore e tradizione.

Ed è proprio da qui che l’Italia, ed in particolare la Campania, deve ripartire: dalla strategicità del settore turistico quale comparto importante dell’economia nazionale e regionale, che contribuisce in maniera rilevante alla formazione del Pil, ma anche dal potenziamento e dalla valorizzazione dell’offerta di attrattori culturali unici e dal ricchissimo tessuto culturale.

Come si approfondirà nel presente lavoro, il contributo totale del settore viaggi e turismo al PIL è stato pari a 159,6 mlrd di euro nel 2013 (pari al 10,3% del Pil), con un incremento del 2,1% nel 2014 e con prospettive ulteriori di crescita ancora del 2% entro il 2024 (con una incidenza pari all’11,3% del Pil).

Se consideriamo poi il turismo nel concetto più ampio di cultura, il suo contributo non si ‘limita’ solo a questo. Contamina il resto dell’economia, con

un effetto moltiplicatore pari a 1,7: per ogni euro prodotto dalla cultura, cioè, se ne attivano 1,7 in altri settori (Io sono cultura – Rapporto 2015) e ciò interessando l'intera e complessa filiera culturale, con il turismo come principale beneficiario di questo effetto moltiplicatore.

Ciò che colpisce nell'analisi dei tanti dati che arricchiscono il lavoro di analisi, è il livello quantitativo dei diversi fattori che contribuiscono alla formazione del prodotto interno lordo e dell'impiego in generale. Come più volte abbiamo ribadito anche nella “costruzione” del progetto Pompei e come si evince dal rapporto, in Italia l'investimento di capitale nel settore (% 2013 sul totale) risulta molto più basso sia rispetto all'Europa, sia rispetto al Mondo e questo la dice lunga sulla situazione del nostro patrimonio artistico-culturale e sulla necessità di investimenti sia pubblici sia privati in questo importante settore. Le prospettive di crescita in tal senso risultano molto interessanti e i margini di sviluppo impensabili oggi.

I fatti, però, ci dicono che la cultura non è considerata una priorità nelle scelte politiche per lo sviluppo del Paese. O almeno non lo è stata per lungo tempo. Da diversi anni, il settore culturale soffre per una gravissima sottrazione di risorse, specchio di una sostanziale assenza di politiche attive di investimento nello sviluppo delle attività culturali, creative, artistiche e della rinuncia ad un efficace tutela e valorizzazione del nostro patrimonio.

Forse non è un caso se siamo precipitati dal primo posto al mondo per *incoming* turistico al quinto posto in poco più di trent'anni. Ed il motivo principale sta nell'assenza, ormai da troppo tempo, di una visione strategica dello sviluppo entro cui attuare programmi di sostegno e un quadro di riforme capace di garantire un'offerta culturale di qualità e sistemi di gestione autonomi dallo Stato e più efficienti.

Il quadro sconcertante appena descritto suggerisce il ricorso a politiche gestionali in grado di stimolare e rilanciare la domanda di cultura da parte dei cittadini e dei turisti. Offerta di qualità, modelli gestionali all'avanguardia e servizi possono, infatti, attrarre nuovamente quel pubblico che, forse anche a causa della crisi generale, si va sempre più assottigliando.

Il Mezzogiorno d'Italia, più di altre aree del Paese, è una terra ricchissima dal punto di vista culturale, nella quale si trova un patrimonio diffuso costituito non solo da grandi attrattori culturali, ma da numerosissimi luoghi di fruizione presenti ovunque nel territorio: migliaia tra musei, palazzi storici, aree di inte-

resse naturale e artistico e un'infinità di tradizioni e rievocazioni storiche e popolari.

Il nostro Paese vanta un numero di siti iscritti al patrimonio mondiale dell'Unesco superiore a quello di qualsiasi altro Paese: 49 siti, di cui un terzo presente nel solo Mezzogiorno.

Analogamente, nelle regioni del Sud e Isole, è presente il 25% del patrimonio culturale nazionale, vale a dire 1.150 dei 4.588 siti culturali italiani.

Molto, dunque, c'è ancora da fare nelle regioni del nostro Sud per accrescere l'accesso alla cultura, migliorare l'offerta e valorizzare il territorio e le sue ricchezze per generare crescita sociale ed economica. Il settore culturale nel Paese, ma soprattutto nel Mezzogiorno, ha ancora ampi margini di sviluppo, in quanto alla grande ricchezza del tessuto culturale non corrisponde oggi un'altrettanta ampia fruizione di questo importante patrimonio.

L'industria culturale e creativa può rappresentare dunque una prospettiva straordinaria e irrinunciabile di nuova occupazione qualificata e di sviluppo sostenibile del territorio.

Ciò che manca, al Sud ed in Campania, è la visione strategica, nonché la dimensione organizzata dell'offerta turistica, caratterizzata ancora da una preponderante parcellizzazione di strutture turistiche e di imprese alberghiere a conduzione familiare.

Ciò che auspichiamo, con questo lavoro di analisi e di confronto con altre Regioni, è quello che ci sia una maggiore integrazione tra gli strumenti di programmazione e quelli di pianificazione, nonché una maggiore attenzione nella progettazione di nuovi interventi a carattere turistico, in modo da evitare soprattutto lo scollamento tra domanda ed offerta di turismo, al fine di poter promuovere, anche in Campania, un realistico cambiamento di rotta *nella gestione turistica*.

Il Presidente  
Unione Industriali Napoli  
Ambrogio Prezioso



## INTRODUZIONE

Il presente lavoro nasce con l'obiettivo di verificare la possibile implementazione di strategie di sviluppo turistico locale per la Regione Campania, alla luce degli aspetti e dei soggetti istituiti dalla Legge Regionale 18/2014.

A tal fine, la ricerca si è basata non solo sui contenuti legislativi ma anche sugli indicatori per la misurazione delle diverse tipologie di impatto, sull'analisi del contesto ambientale, sulle possibili scelte strategiche e sulle relative forme di *governance* attuali e auspicabili nel medio e lungo termine. Questi contenuti sono stati affrontati nell'ambito di uno studio comparativo tra le diverse regioni italiane. Le differenze di impostazione, di approccio e di implementazione esistenti su scala regionale rappresentano un primo, indiscutibile punto di debolezza per l'intero Paese Italia, che offre al turista internazionale un'immagine frammentaria e un'organizzazione eterogenea tra le Regioni.

Tuttavia, in tale contesto, è stato importante confrontare le diverse strategie regionali, al fine di meglio individuare i fattori su cui puntare all'indomani della tanto attesa approvazione della legge regionale campana.

In particolare, questa legge regionale ha istituito e riconosciuto l'importanza dei Poli Turistici Locali (PTL), ossia forme associative di soggetti pubblici e privati che operano per lo sviluppo turistico locale

Si è, infatti, proposto l'implementazione di un piano strategico pluriennale, così come avviene in altre Regioni (ad esempio Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia, ecc.).

L'idea di fondo è che la Regione Campania possa ottenere dei reali benefici traducibili in un miglioramento della competitività dei Poli Turistici Locali e nell'attivazione di meccanismi e politiche di valorizzazione e tutela delle risorse territoriali in ottica strategica.

Le conclusioni del lavoro presentano alcune proposte per far sì che il settore divenga un reale volano di sviluppo per l'economia locale e che le Autorità preposte agiscano in ottica di concertazione e condivisione con le forze locali, al fine di assumere scelte davvero significative, sotto il profilo strategico, per il nostro territorio.

Per la realizzazione del presente progetto si ringrazia la CCIAA che ha cofinanziato il progetto, l'Unione Industriali di Napoli, sempre attenta ai temi più rilevanti sul nostro territorio, nonché i referenti delle Regioni esaminate, per i dati e le informazioni fornite.

Personalmente, un particolare riconoscimento va al Direttore Generale dell'Unione degli Industriali della Provincia di Napoli, Michele Lignola e alla Dr.ssa Paola Russo, dal cui confronto sono emersi preziosi spunti di riflessione, e la cui visione ampia e completa dei sistemi produttivi locali riesce a indirizzare in maniera puntuale i risultati di studi e ricerche. Un sentito grazie anche al Presidente della sezione Turismo dell'Unione degli Industriali della Provincia di Napoli - Giancarlo Carriero e alla segretaria della Sezione Turismo - Felicetta Stanco, per il supporto concettuale e operativo a noi fornito durante lo svolgimento del lavoro. La presente ricerca è il risultato di un lavoro di gruppo, che ha visto coinvolti docenti, ricercatori e dottorandi dell'Università degli Studi di Napoli Federico II.

Il lavoro si conclude con alcune proposte operative, che mi auspico siano considerate dagli organi di *governance* del territorio e dagli altri attori della filiera turistica.

Valentina Della Corte  
Professore di Economia e Gestione delle Imprese

# INDICE

<b>1.</b>	<b>DESCRIZIONE DEL PROGETTO DI RICERCA</b>	11
<b>2.</b>	<b>OGGETTI DELLA RICERCA</b>	13
<b>3.</b>	<b>METODOLOGIA DI RICERCA</b>	16
	3.1 DESTINATION MANAGEMENT: Analisi della struttura sul tema	21
	3.2 APPROCCIO SISTEMICO E SOSTENIBILITÀ DEL FENOMENO SUL TERRITORIO	25
	3.3 FASI DELLA RICERCA	27
<b>4.</b>	<b>TIPOLOGIE DI IMPATTO</b>	33
	4.1 L'IMPATTO DEL TURISMO SULL'ECONOMIA INTERNAZIONALE E NAZIONALE	36
	4.2 L'IMPATTO DEL TURISMO SULL'ECONOMIA CAMPANA: un raffronto con la realtà nazionale	58
<b>5.</b>	<b>POLITICHE E LEGISLAZIONE DEL TURISMO E GOVERNO DEL TERRITORIO</b>	65
	5.1 POLITICHE DI GOVERNO DEL TERRITORIO: le regioni esaminate	69
	5.1.1 EMILIA-ROMAGNA	69
	5.1.2. PUGLIA	73
	5.1.3 PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	80
	5.2 LA LEGISLAZIONE SUL TURISMO: le regioni esaminate	83
	5.2.1 L'EMILIA ROMAGNA	85
	5.2.2. LA PUGLIA	88
	5.2.3 LA CAMPANIA	90
	5.2.4 LA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	99
	5.3 ANALISI ED INDIVIDUAZIONE DELLE CRITICITÀ	100
<b>6.</b>	<b>ANALISI DI SCENARIO DEL TURISMO IN CAMPANIA - Focus sulla Provincia di Napoli</b>	103
	6.1. PUNTI DI FORZA E DI DEBOLEZZA	105
	6.2. MINACCE ED OPPORTUNITÀ	107
	6.3 IMPLICAZIONI NEL SETTORE DEI BENI CULTURALI E DELLE ATTIVITÀ PRODUTTIVE	108
	6.4 ANALISI COMPARATIVA CRITICA (casi analizzati e congruenze con la regione Campania).	112
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONI E PROPOSTE OPERATIVE PER LA REGIONE CAMPANIA</b>	119
	7.1. APPENDICE 1	127
	7.2. APPENDICE 2	130
	7.3 APPENDICE 3	136





## DESCRIZIONE DEL PROGETTO DI RICERCA

Il presente progetto di ricerca, dal titolo “*L’impatto del turismo sull’economia campana. Le implicazioni nel settore dei beni culturali e delle attività produttive*” nasce con l’idea di comprendere, e far comprendere, l’importanza del fenomeno turistico sulle economie locali, incoraggiando in tal senso politiche di sviluppo strategiche che ne incrementino i diversi impatti.

Nello specifico, nel presente Progetto, promosso dall’Unione Industriali (sezione Turismo) di Napoli e finanziato dalla Camera di Commercio di Napoli, sono stati analizzati diversi elementi del turismo della Regione Campania e, più specificatamente, della Provincia di Napoli/Città Metropolitana: aspetti quantitativi e qualitativi; aspetti legislativi; indicatori per la misurazione delle diverse tipologie di impatto; analisi del contesto ambientale e strategico; forme di *governance* attuali; possibili proposte auspicabili nel medio e lungo termine.

L’analisi è stata condotta da un gruppo di ricerca dell’Università degli

Studi di Napoli Federico II (affidenti al Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni) che, da anni, promuove studi, ricerche e pubblicazioni sul *management* strategico, sulle imprese e sulle forme di valorizzazione del territorio, che diviene esso stesso un attrattore culturale.

Nel caso di una *destination* turistica, poi, la chiave di lettura è di tipo manageriale e si raccorda ai moderni orientamenti delle *policies* del turismo secondo gli orientamenti dell’Unesco e dell’Unione Europea: un modello di *governance* che, alla luce di rinnovate traiettorie di coinvolgimento proattivo degli attori locali è costituito dalla formazione di *network*, che ricorrono strategicamente all’uso di nuovi strumenti, metodi e tecnologie per pianificare, programmare, controllare e implementare politiche e programmi di governo.

Uno degli aspetti fondamentali, nella stesura del Progetto, è da ricollegarsi alla scelta di sviluppare un’analisi critica della realtà campana, con-

frontandola con realtà turistiche di successo, non solo a livello di *governance*, ma anche in termini di azioni di *marketing* e scelte strategiche attuate, al fine di offrire interessanti spunti di riflessione e possibili proposte ope-

rativa attuabili nel medio e lungo termine per incrementare il PIL turistico sul territorio della Regione Campania e della Provincia di Napoli/Città Metropolitana più nello specifico.

Il Progetto di ricerca ha, quindi, lo scopo di comprendere gli effetti dell'impatto del turismo sull'economia locale campana, con particolare attenzione al settore dei beni culturali e delle attività produttive della Regione Campania.

L'obiettivo è, quindi, quello di individuare le diverse ricadute che lo stesso fenomeno turistico ha sull'organizzazione e sulla gestione del territorio, con riferimento ai settori collegati, quali le attività produttive che divengono fattori di attrattiva territoriale (cioè fruibili in termini turistici) ed i beni culturali che, in ottica di *destination management*, possono rappresentare un *driver* per lo sviluppo del territorio e per il raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile, soprattutto con riferimento alle imprese museali internazionali che, oggi, per essere competitive, ragionano soprattutto in ottica sistemica.

A tal fine, il gruppo di ricerca ha effettuato un'analisi strategica che ha comportato l'utilizzo di una serie di strumenti teorici. In particolare, sono evidenziati i principali punti di forza

e di debolezza che caratterizzano la *governance* del territorio, considerando che, sebbene la regione abbia un numero considerevole di risorse strategiche, gli impatti positivi del fenomeno turistico potrebbero favorire maggiormente l'economia locale. La ricerca, infine, si propone di fornire alcuni modelli di *governance* per l'individuazione di misure efficaci di gestione del territorio.

*Questo progetto di ricerca, pertanto, consente l'individuazione di una serie di opportunità e benefici per il territorio e per le economie territoriali, attraverso azioni da sviluppare in accordo anche con le istituzioni locali, che vanno ad incidere positivamente, secondo un approccio sostenibile sull'/sulla:*

- *economia locale* e, quindi, sull'incremento delle attività produttive, in quanto la possibilità di presentare un'offerta turistica integrata e sistemica, dove convivano forti sinergie collaborative tra imprese museali, produttive e filiera turistica locale, può generare un incremento della *customer satisfaction* e dei flussi turi-

stici più in generale e sul PIL turistico locale;

- *aspetto socio-culturale* perché, nell'ottica sistemica, le produzioni locali divengono esse stesse fattori di attrattiva territoriali, contribuendo all'arricchimento culturale e alla diffusione dello stesso patrimonio regionale. In termini sociali, più specificatamente, le grandi iniziative per l'Europa del 2020 implicano un ribaltamento del paradigma che ha guidato i processi partecipativi, dove gli *stakeholder* non sono più considerati semplici "portatori" di interessi, ma partner e promotori di iniziative coordinate (Ecoscienza Numero 5, Anno 2012).

In questi ultimi anni, le diverse iniziative progettuali legate allo sviluppo territoriale hanno evidenziato come le varie tipologie di partecipazioni (processi di *policy making* aperti ed inclusivi) siano state utili al miglioramento delle "performance" democratiche del governo locale e, soprattutto, come la partecipazione dei cittadini, delle organizzazioni della società civile, delle aziende e degli altri *stakeholder* abbiano consentito di migliorare le prestazioni e la qualità dei servizi pubblici e dell'esperienza turistica più in generale. Il modello che vede tutti i soggetti di un territorio interagire con un soggetto pubblico, che abbia uno spe-

cifico ruolo di guida e di controllo delle principali politiche di *governance*, sembra essere leggermente superato in quanto si parla di una trasformazione totale delle città e del suo modo di essere vissuta, sia da parte dei turisti che dai residenti.

In questo senso, si considera come aspetto importante per la riuscita dei progetti di sviluppo territoriale la capacità di incoraggiare la comunità locale non tanto a "prendere parte" ad un processo ma, più profondamente, a "esserne parte", attivando e mettendo in rete le proprie competenze e investendo direttamente le proprie risorse garantendo ascolto, presidio, interazione e comunicazione (Ecoscienza Numero 5, Anno 2012).

Sembrano azioni semplici ma, in realtà, richiedono una matura consapevolezza da parte di tutti gli attori presenti sul territorio che spingano ciascuno a partecipare al raggiungimento dell'obiettivo finale.

Risulta, quindi, fondamentale che, almeno nella fase di pianificazione e programmazione delle attività da sviluppare, vi sia una partecipazione ed un coinvolgimento diretto di tutte le imprese e dei principali soggetti economici del tessuto commerciale ed imprenditoriale locale. Questi ultimi, infatti, sono il cuore pulsante dell'economia locale e, in quanto tali, de-

vono essere coinvolti totalmente.

Ovviamente, a questa collaborazione, vanno aggiunti una serie di strumenti necessari di cui la città, intesa come Smart City<sup>1</sup>, secondo l'approccio alla sostenibilità, deve dotarsi (Ecoscienza Numero 5, Anno 2012): infrastrutture fisiche e/o virtuali per mettere in connessione i soggetti chiave, quali l'industria, la ricerca, gli sviluppatori, le organizzazioni della società civile, gli enti locali e le "funzioni" fondamentali della città (ad esempio ospedali, università, aeroporti, porti ecc.);

- **dimensione ambientale**, in termini di gestione efficace delle risorse materiali ed immateriali per ridurre al minimo l'impatto negativo delle attività imprenditoriali. In questa dimensione, rientra anche la comunità locale e gli ecosistemi più in generale.

**Infine, rispetto agli obiettivi specifici, il Progetto si propone di:**

- individuare punti di forza e di debolezza del fenomeno turistico della Regione Campania (con *focus* sulla provincia di Napoli/Città Metropolitana), in termini strategici e di organizzazione turistica del territorio;
- individuare le risorse ancora poco utilizzate e quelle da implementare in termini organizzativi come, ad esempio, una maggiore interazione sia a livello orizzontale (tra gli attori della stessa filiera), sia a livello verticale (nel rapporto B2B tra imprese del settore turistico ma appartenenti a comparti differenti), che a livello trasversale (tra imprese del settore ed imprese di settori diversi e/o Istituzioni locali);
- suggerire forme di *network* strategiche, che implementino azioni da attivare nel medio e lungo termine.

## Note

1) "Smart è una città che, secondo una visione strategica e in maniera organica, impiega gli strumenti dell'ICT come supporto innovativo degli ambiti di gestione e nell'erogazione di

servizi pubblici, grazie anche all'ausilio di partenariati pubblico-privati, per migliorare la vivibilità dei propri cittadini" (Cassa Deposito e Prestiti, 2013).



Una volta identificati e definiti gli obiettivi del presente lavoro è indispensabile tracciare, anche da un punto di vista metodologico, il processo di ricerca che ha connotato il percorso teorico ed empirico dell'analisi effettuata.

Infatti, il primo *step* è stato quello di definire il problema della ricerca, per formulare successivamente le ipotesi al fine di interpretare correttamente i risultati ottenuti.

Si è poi proceduto con la selezione dei livelli di analisi (internazionale, europeo e nazionale) per comprendere, *in primis*, il ruolo e la posizione della Regione Campania nel panorama nazionale ed internazionale e, suc-

di turismo. Il processo di ricerca è poi proseguito con la raccolta e l'analisi dei dati che hanno consentito di redigere il presente *report* e di comunicare i risultati della ricerca.

Nell'ambito della definizione del problema della ricerca è stato importante, in primo luogo, stabilire qual sia il ruolo economico del turismo nella Regione Campania (con particolare attenzione alla Provincia di Napoli/Città Metropolitana).

Tale analisi ha una particolare importanza sotto il profilo della definizione delle politiche turistiche ma la sua definizione e misurazione ha non poche difficoltà.



Figura 1 – Il processo di ricerca. Fonte: Ns. elaborazione.

cessivamente, per individuare i principali casi di regioni italiane di *destination* turistiche di successo al fine di creare un confronto con l'individuazione di specifiche *proxy*, per l'analisi delle leggi regionali in materia

Il motivo di questa problematica è da ricercare nel fatto che il fenomeno turistico è caratterizzato da una pluralità di componenti, tra loro assai diversi, che interessano numerose tipologie di attività produttive e non solo,

non aggregabili in un'unica categoria settoriale o merceologica. Pertanto, a differenza della produzione di beni o altri servizi, in cui si rimanda a categorie/merceologie produttive ben definite (con processi produttivi omogenei), nel settore turistico ci si trova di fronte ad una molteplicità di produttori, alcuni dei quali svolgono attività prevalentemente indirizzate al consumo turistico (esercizi alberghieri, agenzie di viaggi, guide turistiche, alcuni specifici servizi di trasporto, etc.), altri invece producono beni e servizi che sono rivolti anche ai residenti (le imprese di trasporto e comunicazione, le imprese commerciali, le agenzie di locazione di immobili, le imprese di servizi ricreativi e culturali, ecc.).

Alla luce di queste considerazioni, tra gli obiettivi principali di quest'analisi vi è, quindi, la valutazione dell'impatto diretto generato dalla spesa turistica in termini di funzioni di consumo e di settori produttivi, mettendo in luce la trama delle interdipendenze che vanno dal consumo turistico all'industria turistica, valutandone il peso in termini di valore aggiunto, a partire dai coefficienti che descrivono la struttura del sistema economico locale e, in particolare, dalla tavola intersettoriale della Regione Campania.

Sulla base di quanto esposto finora, attraverso questa ricerca, il presente

lavoro ha, quindi, l'obiettivo di studiare quali sono gli elementi principali che caratterizzano l'impatto del fenomeno turistico della Regione Campania, verificando come, nel business turistico, si stia cercando di muoversi in ottica sistemica per fronteggiare i principali *competitors* del settore a livello nazionale ed internazionale.

Con riferimento al processo di ricerca (**Figura 1**), si è poi passati alla fase di formulazione delle domande (*research questions* –RQ):

*RQ1) dall'analisi dell'impatto turistico sull'economia locale campana, è possibile affermare che tutte le attività turistiche (dirette ed indirette) siano già implementate dal punto di vista organizzativo?*

*RQ2) quali sono le principali forme sistemiche attuate fino ad oggi e quali elementi possono essere presi ad esempio per il futuro nell'ottica della valorizzazione e dello sviluppo del settore turistico?*

*RQ3) facendo una comparazione a livello nazionale, quali sono gli elementi principali della nuova legge regionale che possono considerarsi fondamentali ai fini di un miglioramento della governance turistica della Regione Campania?*

*RQ4) quali sono le proposte operative fondamentali ai fini di un maggiore sviluppo turistico della Regione Cam-*

*pania da attuare nel medio e lungo termine?*

Inoltre, per rispondere alla terza e quarta domanda di ricerca, è stata utilizzata la metodologia della *multiple case study analysis* (Yin 2003<sup>2</sup>, Stake, 2013<sup>3</sup>; Gerring, 2007<sup>4</sup>) che è “un metodo di ricerca che consente di investigare un fenomeno contemporaneo, nel suo contesto, quando i confini tra fenomeno e contesto non sono ben definiti”. La *case study analysis* viene usata specialmente in quelle situazioni in cui le variabili da osservare sono molteplici, quindi sono necessarie molte fonti di dati, auspicabilmente triangolabili e beneficia del precedente sviluppo di proposizioni teoriche che guidano la raccolta e l’analisi dei dati (Yin, 2003, pp. 13-14). Con questa metodologia di analisi, ogni caso selezionato è trattato separatamente come se fosse un caso unico (Chiucchi, 2013<sup>5</sup>) per poi prestarsi ad un confronto multiplo che consenta una comparazione tra i differenti sistemi turistici delle regioni selezionate. Il campionamento è quello cosiddetto

“teorico”, in quanto le Regioni individuate sono state selezionate in virtù di specifiche caratteristiche (*destination* turistiche di successo) che hanno poi consentito di rispondere alle domande di ricerca precedentemente formulate (Chiucchi, 2013).

La tipologia di analisi dei casi studio è di tipo descrittivo, in quanto l’obiettivo della ricerca è descrivere e spiegare le diverse politiche di governo del territorio con i relativi sistemi legislativi di riferimento.

Inoltre, il presente progetto di ricerca ha come principale peculiarità l’interazione tra esperti del settore turistico, provenienti sia da realtà aziendali sia dal mondo accademico. Tale ricerca si è, infatti, svolta anche attraverso l’interazione di un *panel* di esperti che hanno creato dei tavoli di confronto per approfondire le tematiche e le criticità relative all’impatto del turismo sull’economia campana e agli aspetti gestionali e normativi dello sviluppo turistico della regione. L’applicazione di questo metodo consente di confrontarsi sui possibili scenari fu-

## Note

- 2) Yin, R. K. (2003). Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- 3) Stake, R. E. (2013). Multiple case study analysis. Guilford Press.
- 4) Gerring, J. (2007). Is there a (viable) crucial-case method?. *Comparative Political Studies*, 40(3), 231-253.
- 5) Serena Chiucchi, M. (2013). Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects. *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 395-413.

turi in situazioni in cui sussistono dei *gap* negli ambiti di intervento individuati nella ricerca. Si tratta di un processo di “reiterazione controllata” che consente il delineamento di riflessioni condivise sulle specifiche tematiche di riferimento.

Nell’analisi delle politiche di sviluppo territoriale, si è tenuto conto di un criterio di base che ha individuato le destinazioni turistiche secondo un modello prestabilito, utile alla definizione specifica delle caratteristiche di riconoscimento di una *destination* turistica: il modello PPT (Prodotto-Progetto-Territorio).

Tale *framework* di riferimento<sup>6</sup> è, in genere, utilizzato per l’individuazione dei principali casi di successo di destinazioni turistiche e per la definizione e la descrizione delle diverse realtà turistiche prese in esame.

L’utilizzo di questo modello, pertanto, potrà essere utile per l’individuazione e l’analisi delle destinazioni turistiche sulla base della presenza di almeno 2 delle 3 dimensioni descritte di seguito:

- *prodotti*, ossia tutte quelle forme di offerte integrate esistenti sui diversi territori presi in esame e le differenti

iniziative reali di collaborazione tra pubblico e privato (nel caso specifico, si tratta di individuare tutte le diverse forme di collaborazione esistenti);

- *progetti*, ossia tutte quelle azioni progettuali, quelle iniziative o interventi, pensate in ottica sistemica, portate avanti sia dagli Enti locali (secondo un processo di tipo *top down*) che dagli stessi attori della filiera turistica locale (sulla base di un processo di tipo *bottom up*), che si adoperano per la realizzazione di scelte strategiche importanti ai fini dello sviluppo turistico e sistemico del territorio; questo risulta un punto molto importante, dato l’interesse che sembra riscuotere questo settore nei diversi e molteplici progetti presentati in questi ultimi anni;

- *territori* identificati, sebbene, con questa dicitura, si intendano tutte quelle destinazioni turistiche che sono inserite in circuiti più grandi.

Va precisato che, per meglio valutare le azioni di governo delle diverse destinazioni turistiche esaminate è necessario valutare alcuni elementi, al fine di ottenere una visione completa del sistema di gestione vigente. In pri-

### Note

6) Un modello sviluppato da gruppi di studiosi nel processo di analisi dei sistemi turistici locali (Rispoli, Tamma, 1995; Della Corte,

2000; Franch, 2002, Martini, 2005, Sciarelli S., a cura di, 2007).

mo luogo, quindi si tratta di comprendere sia il grado di interazione esistente tra i diversi attori della filiera turistica e sia il grado di interazione esistente tra i soggetti che gestiscono la *destination* turistica ed il resto della filiera turistica. Ovviamente, maggiore sarà il grado di interazione tra questi due elementi tanto più si tratterà di un sistema locale di offerta turistica ben gestito ed integrato.

Le tre destinazioni turistiche che si è scelto di analizzare (Emilia Romagna, Puglia e Trento), per poi compararle alla realtà campana, sebbene vivano cicli di vita fortemente differenti, sono altamente competitive fra loro, sia in termini di numero di flussi che vi transitano, sia in termini di tipologia di offerta turistica.

In ciascuna delle realtà esaminate, sono state valutate le diverse forme di collaborazione attivate e/o attivabili per migliorare il posizionamento competitivo dell'impresa (identificato, in questo caso, con il soggetto che detiene la *governance* turistica della *destination*).

Oggi, infatti, il vantaggio competitivo è un beneficio basato sulle risorse e competenze strategiche e, con questo lavoro, si è verificato come, al-

l'interno di queste destinazioni turistiche esaminate, siano state organizzate le diverse forme di strategie di collaborazione, viste come processi volti alla realizzazione comune e alla distribuzione del valore tra i diversi *player* coinvolti. Inoltre, si è compreso quanto le diverse *governance* siano state determinanti ai fini dello sviluppo turistico, anche in termini di investimenti attuati.

Sono stati, quindi, analizzati i processi di formulazione delle decisioni strategiche, guardando con maggiore interesse ai numerosi comportamenti di collaborazione tra le imprese.

Il tema degli accordi strategici interaziendali è stato più volte affrontato negli studi economico-aziendali, tanto da divenire un fenomeno di studio<sup>7</sup>.

In questa ricerca si è data, poi, maggiore enfasi ai diversi casi di collaborazione sviluppatasi nell'ambito turistico. Questo schema PPT (Prodotto, Progetto, Territorio) è stato, quindi, indispensabile per meglio individuare i casi di studio presenti in questa ricerca e per contribuire a formulare proposte operative utili allo sviluppo turistico della regione Campania.

Il criterio di selezione è stato, infatti, quello che vede all'interno delle

## Note

7) Sciarelli M., 1996.

destinazioni turistiche individuate almeno due delle tre dimensioni (Prodotto-Progetto-Territorio), senza un ordine preciso e gerarchico. In molti altri casi, la ricerca ha messo in luce situazioni in cui, addirittura, esistono destinazioni turistiche in cui vi sono forti segnali di progettualità (legati dunque alla dimensione progetto) ma mancano sia le strutture che i prodotti.

I casi prescelti, invece, sono caratterizzati da numerosi progetti strut-

turali per l'incremento dei flussi turistici verso le destinazioni oggetto dell'indagine. Con l'utilizzo di questo schema teorico, inoltre, è stato possibile, non solo individuare, là dove necessario, il processo che la *destination* deve intraprendere per diventare una realtà turistica di successo, ma anche analizzare situazioni in cui, pur essendo il prodotto, non sussistono iniziative o progetti di valenza sistemica.

### 3.1

## Il Destination Management: analisi della letteratura sul tema

Il tema dei sistemi di sviluppo turistico locale è di grande richiamo ed interesse per l'economia italiana e per le sue differenti regioni (Della Corte e Sciarelli, 2012<sup>8</sup>). La letteratura in materia propone ed utilizza diversi approcci. In riferimento al filone di ricerca strategico-manageriale, gli studi (Sciarelli, 2007<sup>9</sup>) hanno dimostrato che il modello PPT richiama ed indi-

vidua gli elementi principali per l'esistenza di forme di offerta sistemiche.

Ed è proprio la visione sistemica a richiamare il concetto di *destination* che deve essere intesa come località in grado di attrarre autonomamente domanda<sup>10</sup>. Infatti, l'esistenza stessa di una *destination* presuppone l'implementazione di un'ottica sistemica.

In letteratura, il modello concet-

### Note

- 8) Della Corte, V., Sciarelli, M. (2012). Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale. G. Giappichelli.
- 9) Sciarelli, S. (2007). Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per il governance. Giappichelli.
- 10) Della Corte, V., Sciarelli, S. (2000). La gestione dei sistemi locali di offerta turistica.

Cedam. Della Corte, V. (2009). Imprese e sistemi turistici: il management. Egea. Rispoli, M., Tamma, M. (1995). Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri. G. Giappichelli. Casarin, F. (1996). Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà. G. Giappichelli.

tuale che definisce la destinazione turistica è quello delle 6A (*Access, Attractions, Accommodations, Amenities, Ancillary services, Assemblage*)<sup>11</sup> dove:

- I *l'Access* rappresenta l'accessibilità della località e la mobilità nell'ambito della stessa, quindi il sistema dei trasporti (strade, porti, aeroporti e linee ferroviarie) necessario affinché i turisti possano accedere alla destinazione e visitarla;
- II le *Attractions* sono rappresentate dalle attrazioni naturali, artificiali, dal patrimonio artistico e culturale in grado di attirare la domanda turistica;
- III le *Accommodation* si riferiscono in particolare alle strutture ricettive alberghiere o extra-alberghiere presenti nella destinazione; in questo caso, la dotazione di forme diverse di ricettività dipende dal tipo di località, dall'ubicazione della stessa e dal livello economico-sociale dell/i mercato/i di riferimento;
- IV le *Amenities* riguardano i ristoranti, le attività commerciali, i divertimenti, l'artigianato tipico locale, tutte componenti fondamentali, non secondarie, per completare l'offerta turistica e rendere ancora più piacevole l'esperienza di viaggio del turista;
- V gli *Ancillary services* che riguardano due tipologie di imprese:

- a) le imprese di *incoming* che offrono servizi di visite, escursioni, eventi a livello locale, servizi di trasporto dedicati per i turisti;
- b) gli Enti Locali e le organizzazioni di supporto che: delineano le traiettorie strategiche dello sviluppo turistico del territorio; assumono decisioni di politica del turismo e le relative modalità di finanziamento; orientano gli interventi nella formazione professionale e negli sforzi di marketing complessivi; in estrema sintesi, realizzano attività di *destination management*<sup>12</sup>, in collaborazione con le imprese locali.

- VI l' *Assemblage* riguarda l'attività tipica dei tour operator che consiste nella costruzione di pacchetti preconfezionati, comprensivi dei diversi servizi riscontrabili a livello delle altre cinque A; tale attività fa riferimento a tutte quelle forme di cooperazione e co-produzione tra gli attori turistici locali che consentono di mettere insieme le differenti componenti di offerta del territorio. Quest'ultima attività è strategica per la commercializzazione stessa della destinazione e dei suoi elementi di offerta. Naturalmente, le forme offerte saranno differenti a seconda se si tratti

di proposte formulate da *tour operator* o da altri *player* della filiera turistica oppure rispetto alla configurazione che assumono (*Package, Dynamic packaging o Network*).

Alla base del concetto di *destination* – così come già evidenziato nei comportamenti delle singole imprese - vi è la logica sistemica che può svilupparsi grazie a meccanismi (Franch, 2002; Martini, 2005)<sup>13</sup> promossi dal basso (*top-down* - se di tipo spontaneo ed avviati dai vari attori della filiera turistica in forma singola ed associativa) o dall'alto (*bottom-up* - se è attivata da *policy maker*).

Rispetto a queste logiche, però, è opportuno sottolineare la necessità di una *Destination Management Organization* (DMO) che abbia un ruolo

*pivot* nelle dinamiche di gestione e commercializzazione del territorio e di coordinamento tra i vari *stakeholders* della filiera turistica.

Più, nello specifico il *destination management* (DM) può essere definito come “*il processo di governo del territorio in chiave strategica i cui obiettivi principali sono: la formulazione di strategie territoriali, lo sviluppo di piani di marketing integrato, lo sviluppo della cultura dell'accoglienza a livello locale, la gestione della sicurezza e delle crisi congiunturali e strutturali e, infine, l'elaborazione di un processo di sviluppo sostenibile*” (Della Corte e Sciarelli, 2012)<sup>14</sup>. La **Tabella 1** illustra l'evoluzione temporale del concetto di *destination management* e le relative definizioni.

## Note

11) Della Corte V., *Imprese e sistemi turistici. Il management*, Egea, Milano, 2009. Si veda sul tema anche Buhalis D., “Marketing the competitive destination of the future”, in *Tourism Management*, n° 21, pp. 97-116, 2000.

12) Sul tema si rimanda a Franch, 2010; Martini, 2005.

13) M. FRANCH, *Destination Management*, Giappichelli, Torino, 2002; U. MARTINI, *Management dei sistemi territoriali. Gestione e Marketing delle destinazioni turistiche*, Giappichelli Editore, Torino, 2005.

14) Della Corte V., Sciarelli M. (2012), “*Destination management e logica sistemica: un confronto internazionale*”, Giappichelli, Torino.

Tabella 1 – Contributi sul destination management

Anno	Autore	Contributo sul Destination Management
2000	Della Corte	[...]un tipo di gestione strategica delle località turistiche attraverso un adeguato sistema di pianificazione e di controllo delle attività da sviluppare per incentivare il flusso di turisti presenti in un'area.
2002	Tamma	[...] il tentativo di promuovere ed organizzare l'integrazione dell'aggregato di elementi di un territorio (definibile, a seconda dei casi, a scale diverse) che convergono nel dar corpo ad un'offerta turistica, in modo che essa aumenti le sue performance e la sua capacità di competere.
2002	Franch	[...] il processo decisionale di creazione di offerte integrate attraverso il coordinamento dei differenti stakeholder coinvolti nella destination.
2003	Ritchie e Crouch	[...] realizza l'insieme di attività necessarie ad attivare le linee d'indirizzo stabilite dal policy-maker, a sostenere la competitività delle risorse e delle attrazioni, a rinviare la qualità e l'efficacia dei fattori di supporto, ad adattare al meglio la destinazione alle limitazioni e/o opportunità derivanti dal contesto.
2005	Martini	[...] l'insieme delle decisioni strategiche, organizzative ed operative attraverso le quali gestire il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio, al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili e adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti.
2008	DMAI	[...] un approccio proattivo e turista-centrico orientato allo sviluppo culturale ed economico di una destination che bilanci ed integri gli interessi dei visitatori, dei fornitori di servizi e della comunità.
2008	Conrady e Buck	[...] consiste nell'offrire marche e prodotti competitivi in modo da orientare costantemente le regioni (e le organizzazioni turistiche) alle richieste dei consumatori.
2009	Della Corte, Sciarelli	[...] un processo decisionale, finalizzato alla predisposizione di offerte integrate di servizi e fattori d'attrattiva, che alimentano i flussi turistici verso la destination, per il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile.
2010	Franch	[...] la disciplina che, collocandosi nell'alveo delle scienze economiche e gestionali, si occupa delle decisioni strategiche, organizzative e operative attraverso le quali deve essere gestito il processo di definizione, promozione e commercializzazione dei prodotti turistici espressi da un territorio al fine di generare flussi turistici di incoming equilibrati, sostenibili, adeguati alle esigenze economiche degli attori coinvolti.
2011	World Tourism Organization	[...] il management coordinato di tutti gli elementi che compongono una destination (attrazioni, amenities, accessibilità, marketing e prezzo). Esso impone un approccio strategico nell'integrazione di questi elementi, talvolta molto distanti, per una migliore gestione della destination.
2011	Kozak Baloglu	[...] processo che si occupa di una determinata destination in cui esiste un'interazione diretta o indiretta tra alcuni elementi dell'offerta turistica, della domanda e degli intermediari turistici.

Contributi internazionali sul tema.     Contributi italiani sul tema.

Fonte: Della Corte e Sciarelli, 2012.

Le attività di una *Destination Management Organization* sono di fondamentale importanza per determinare il successo della destinazione. Tra le numerose aree di interesse di una DMO, è possibile annoverare:

- ❖ le strategie volte ad aumentare/sviluppare il traffico di *incoming* verso la destinazione;
- ❖ le politiche di coordinamento per la gestione delle relazioni con gli *stakeholder* e del soddisfacimento dei loro interessi;
- ❖ l'attuazione di politiche di *marketing* a livello indotto ed organico;
- ❖ il coordinamento e la co-progettazione delle attività relative allo sviluppo turistico del territorio;
- ❖ la valutazione dell'impatto del turismo sull'economia e sugli attori locali, ivi inclusi i residenti;
- ❖ la realizzazione di analisi comparative con altre destinazioni ritenute concorrenti sia nel panorama nazionale che internazionale.

## 3.2

### Approccio sistemico e sostenibilità del fenomeno sul territorio

Le varie fasi della ricerca hanno portato, nel corso dell'indagine, alla determinazione dell'importanza dell'ottica sistemica territoriale come formula vincente per la competitività turistica. Non a caso, si è da pochi anni imposta come metodologia di successo anche per la competitività regionale, e non solo. Fare sistema non riguarda unicamente la collaborazione pratica tra attori di una o più filiere, ma concerne, soprattutto, la condivisione, nel profondo, di obiettivi, tattiche e filosofie mirate ad un duplice vantaggio: arricchire la propria attività

tramite la collaborazione e, indirettamente, contribuire ad accrescere il valore del territorio.

**La sostenibilità, invece, presenta una triplice accezione: ambientale, socio-culturale ed economica** (Ben-cardino; Marotta, 2004).

**I. La sostenibilità ambientale** prende in considerazione la propensione di un determinato territorio ad essere soggetto a percorsi di sviluppo più o meno invasivi. A tal proposito, la *carrying capacity* (capacità di carico), riesce a determinare l'esatta misura dell'indice potenziale di ca-

rico turistico di un territorio e delle sue risorse, superato il quale si possono avere seri problemi per l'ecosistema e l'organizzazione materiale dei flussi. Il dibattito sulla sostenibilità legata al territorio ha preso sostanzialmente forma sin dal 1988, quando la Commissione Mondiale delle Nazioni Unite per l'Ambiente e lo Sviluppo (WCED) diffuse il rapporto *Our Common Future*, realizzando una meritoria opera di sensibilizzazione sui temi dell'agire sostenibile.

**II. La sostenibilità socio-culturale** si riferisce agli schemi sociali e culturali che caratterizzano l'identità di un territorio e dei suoi abitanti, in relazione agli arrivi turistici. Questi ultimi possono turbare, in maniera più o meno marcata, gli equilibri anche relazionali esistenti in una determinata regione tra la popolazione: ad esempio, un turismo non rispettoso delle abitudini di una società può inficiare in maniera deleteria non solo sull'economia regionale, ma anche sui rapporti umani che intercorrono nel nucleo cittadino. Viceversa, un

sistema sociale e territoriale chiuso e poco propenso allo scambio umano esterno può scoraggiare forme turistiche potenzialmente elevate per quel determinato contesto.

**III. L'ottica economica**, come logico, prende in considerazione esclusivamente l'aspetto afferente ai costi o ai benefici che il fenomeno turistico può esercitare su un territorio. L'analisi della filiera turistica, e la scomposizione delle attività economiche degli attori turistici principali, può rappresentare un aiuto sulla valutazione della *performance* economica territoriale.

I tre aspetti della sostenibilità non devono essere presi in considerazione in maniera separata; è necessario che vi sia una continua relazione tra aspetti ambientali, sociali ed economici. Troppe volte, soprattutto in ottica turistica, gli operatori del settore, pubblici e privati, privilegiano l'ottica economica di breve termine a discapito di una programmazione sostenibile proiettata in un arco di tempo medio-lungo.

### 3.3 Fasi della ricerca

La ricerca è stata realizzata attraverso la successione di diverse fasi, che hanno portato ciascuna ad obiettivi e finalità ben specifiche:

#### 1. Prima fase: ricerca, preparazione e raccolta dati



Durante questa prima fase di ricerca, gli esperti hanno definito le modalità attraverso le quali procedere al reperimento dei dati ritenuti utili ai fini dell'indagine. Una fase in cui sono stati definiti:

1. gli argomenti da ricercare;
2. il tipo di dati da ricercare (quantitativi, qualitativi, etc.);
3. i principali Istituti di ricerca internazionali e nazionali da considerare;
4. la tipologia di materiale documentale da consultare per la ricerca di dati secondari, utili a fornire maggiore completezza alle informazioni.

La fase di raccolta dei dati è, pertanto, proseguita sia attraverso lo studio di *report* sulla legislazione regionale di numerose *destination* turistiche, sia consultando documenti e siti che, in linea con il principio di triangolazione<sup>15</sup> (Yin, 2003; Mari, 1994<sup>16</sup>), permettessero di reperire dati secondari utili agli approfondimenti delle analisi.

L'analisi e la successiva raccolta dei dati è il processo che consente di dare valore alle informazioni che sono state

#### Note

15) La triangolazione è quel principio secondo cui "tanto più il ricercatore ottiene dati diversi su uno stesso fenomeno, tanto più ricca sarà la sua interpretazione [...]" (Mucchielli, 1999).

16) Mari, C. (1994). Due metodologie alternative per la stima della struttura per scadenza dei tassi di interesse: un confronto empirico sui dati italiani. In Proceedings of the XVIII Annual Meeting of the AMASES (pp. 409-419).

analizzate e, in seguito, raccolte.

Il piano d'azione che ha guidato la raccolta e l'analisi dei dati è stato definito in modo da facilitare lo svolgimento della ricerca e da assicurare la coerenza tra le diverse fasi dello studio (Mari, 1994).

In questo senso, nel corso delle prime fasi della ricerca, sono stati evidenziati tre elementi fondamentali: la ricerca di informazioni necessarie all'analisi; la metodologia da adottare per la raccolta dei dati ed, infine, gli strumenti utili per l'elaborazione e la sintesi dei risultati ottenuti.

Rispetto al primo elemento, va detto che la scelta delle informazioni da ricercare è stata fatta considerando, ovviamente, il tipo di analisi da effettuare e, quindi, l'oggetto dell'indagine.

Nel caso specifico, sono stati ricercati sia dati regionali, nazionali ed internazionali, che evidenziassero l'importanza del fenomeno turistico sul PIL, sia dati sulla legislazione turistica delle principali destinazioni turistiche.

In linea con Mari (1994), quindi, ai fini dell'indagine sono stati presi in considerazione sia i dati primari sia quelli secondari ossia, rispettivamente, sia i dati raccolti specificatamente per lo scopo della ricerca (e che, quindi, non esistono prima dell'inizio dello

studio), sia quelli già esistenti (che esulano dall'indagine specifica che è stata condotta) perché raccolti precedentemente dai soggetti per motivi diversi da quelli indicati nell'analisi.

Questo processo è stato utilizzato per ogni destinazione turistica analizzata, seguendo i tre livelli di analisi dei dati suggeriti dalla letteratura (Fedeli 2003):

1. *relazione descrittiva del singolo caso*, nella quale è stata eseguita la descrizione, la presentazione e l'organizzazione dei dati raccolti, in modo da ricavare il loro significato principale;
2. *costruzione di concetti e categorie*, partendo dalle informazioni rilevanti individuate al livello precedente (Fedeli, 2003);
3. *costruzione di un insieme di risposte ai quesiti iniziali* attraverso un'operazione narrativa che ha racchiuso un confronto empirico, anche attraverso la realizzazione di tabelle sinottiche, tra i risultati previsti e quelli ottenuti.

Infine, nella fase di spiegazione dei risultati si è proceduto ad effettuare un'analisi dei risultati, volta a comprendere gli elementi che potrebbero maggiormente incidere sull'aumento dell'impatto turistico dell'economia della Regione Campania.

## 2. Seconda fase: selezione dei casi di successo



La scelta di analizzare alcune tra le principali forme di *governance* turistiche di successo nasce dalla volontà di trovare caratteristiche comuni con la Regione Campania o, al contrario, individuare altri elementi ancora non considerati e che, invece, potrebbero essere determinanti ai fini di un maggiore sviluppo del fenomeno turistico locale, tradotto in un impatto economico maggiore.

Tale scelta, durante questa fase, è stata fatta in considerazione delle principali fonti statistiche e documentali ritrovate, che hanno messo in evidenza, sul piano nazionale, 3 regioni turistiche italiane di successo e comparabili in termini di modello di riferimento (modello PPT): Emilia Romagna, Trentino (solo la Provincia di Trento in quanto a statuto speciale e destinazione turistica di successo) e Puglia.

Per tali casi, sono stati evidenziati i dati relativi al fenomeno turistico, le

forme di *governance* utilizzate, sottolineando elementi innovativi, criticità e affinità con i prodotti turistici della Regione Campania.

Questa fase è stata fondamentale ai fini di una migliore comprensione del sistema di gestione di alcuni organi che, meglio di altri, stanno raggiungendo ottimi livelli di *performance* in termini di azioni strategiche per l'incremento dei flussi turistici verso la propria destinazione turistica.

## 3. Terza fase: analisi di benchmark con la realtà della regione Campania



Questa fase ha riguardato un continuo confronto dei dati tra le tre regioni esaminate e la Regione Campania. In particolare, l'analisi di *benchmarking* ha riguardato soprattutto le forme di *governance* presenti in tutte queste destinazioni turistiche e, ancor più, il tipo di legislazione attuata, confrontando eventuali figure/soggetti che sono *driver* dell'offerta turistica e che mancano ancora nella Regione Campania.

Tale fase è stata fondamentale perché ha fatto emergere importanti spunti di riflessione sui soggetti principali che guidano la *governance* turistica di altre regioni turistiche di successo, evidenziandone le attività e le principali scelte strategiche. Attraverso questa fase, quindi, sono emersi dati importanti che saranno poi oggetto di discussione rispetto alle proposte operative che saranno successivamente riportate.

#### 4. Quarta fase: analisi di scenario della destinazione turistica della Regione Campania



Durante questa quarta fase della ricerca, il gruppo di studiosi è stato impegnato nell'analisi di scenario della destinazione turistica. Tale fase ha, quindi, concentrato l'attenzione del gruppo di studio sulla *destination* turistica della Regione Campania, con particolare riguardo alla Provincia di

Napoli/Città Metropolitana. Si tratta, ovviamente, di una realtà abbastanza complessa, per la varietà delle offerte e delle risorse turistiche a disposizione. Pertanto, è stata sviluppata una SWOT Analysis, che ha permesso di evidenziare i punti di forza e di debolezza della filiera turistica regionale, nonché le minacce e le opportunità provenienti dal contesto esterno.

#### 5. Quinta fase: evidenza di criticità riscontrate



In questa fase, sono emersi elementi importanti che hanno evidenziato alcune criticità del sistema turistico regionale. Questa fase, quindi, è stata utile per far emergere tutti gli aspetti sui quali si può strategicamente intervenire per migliorare costantemente gli *standard* qualitativi dell'offerta turistica in ottica di integrazione sistemica, in modo da favorire sia l'incremento dei flussi turistici verso la regione Campania, sia il livello di *customer satisfaction* e *retention* dei principali target di visitatori.

### 6. Sesta fase: realizzazione di possibili proposte operative di breve, medio e lungo termine



In questa fase finale, il gruppo di ricerca ha sviluppato delle proposte operative per i diversi orizzonti temporali di riferimento. Dal confronto dei dati e dei documenti analizzati, infatti, si possono elaborare proposte da presentare agli Enti di competenza ed offrire un valido strumento per l'attivazione di politiche di *governance*, utili all'incremento del PIL turistico della Regione Campania. In quest'ambito sono state considerate sia proposte attuabili nel breve periodo (e quindi con un minimo sforzo da parte delle Istituzioni locali e del tessuto imprenditoriale facente parte della filiera turistica regionale), sia proposte di medio e lungo termine (che richiedono sforzi di maggiore entità e con un respiro più ampio).

Questa sezione ha l'obiettivo di analizzare l'impatto del fenomeno turistico sull'economia della Regione Campania. Prima di arrivare ad una serie di dati certi, è opportuno tenere in considerazione molti fattori e disporre, ovviamente, di una serie di dati con cui potersi rapportare nel momento in cui si cerca di mettere in luce i cambiamenti avvenuti, come ad esempio le condizioni della destinazione turistica prima dello svolgimento di determinate azioni volte allo sviluppo strategico del territorio in termini di incremento del fenomeno turistico.

Definita l'importanza del fenomeno turistico per alcuni particolari territori con questa medesima vocazione, ai fini di un vantaggio competitivo con altre destinazioni turistiche di rilievo nazionale ed internazionale, è importante agire con politiche di sviluppo territoriale, utili al miglioramento delle condizioni esistenti di un determinato luogo. Partendo dal punto di vista strettamente economico, è possibile affermare che il turismo gioca un ruolo importante nel

contribuire alla crescita economica, creare posti di lavoro, aumentare la produttività ed il reddito.

Volendo fare una considerazione sui benefici generati dal fenomeno turistico, va detto che innanzitutto i turisti spendono il proprio denaro per una grande varietà di beni e servizi (trasporti, alloggi, divertimenti, musei, vitto, etc.). In questo senso, quindi, un'analisi sui flussi di spesa connessi all'attività turistica al fine di indentificare i cambiamenti nelle vendite, nelle entrate fiscali, nel reddito e nei posti di lavoro di una determinata regione, può essere utile ai fini della comprensione e misurazione degli impatti economici (per esempio turistici). Spesso, le analisi dell'impatto economico forniscono prospettive unilaterali sugli impatti del turismo, tendendo a sottolineare i benefici che questo apporta o apporterà. Dall'altro lato le analisi dell'impatto ambientale, sociali e culturali tenderanno invece a concentrarsi di più sugli aspetti negativi.

La scelta di analizzare i diversi impatti economici ha una forte utilità in

termini di: comprensione della spesa dei turisti; determinazione degli impatti del turismo sulle vendite delle imprese locali; scoperta del valore del reddito che genera il turismo per le famiglie dell'area di riferimento e per le imprese; misurazione del numero di posti di lavoro sostenuti dall'industria del turismo; calcolo dell'importo delle entrate fiscali generate dal turismo. Il fenomeno turistico ha una varietà di impatti economici e la spesa turistica ha un effetto a catena, nel senso che il suo effetto si propaga dal settore turistico al resto dell'economia. Pertanto, si parla di effetti diretti; effetti indiretti, effetti indotti ed effetti derivati:

❖ **l'impatto diretto** è riconducibile ai flussi di ricchezza che vengono trasferiti alla collettività attraverso l'impiego e quindi la retribuzione della risorsa umana; in questo caso, l'impatto ricadrebbe direttamente sulle imprese della filiera turistica della Regione Campania. Si parla di effetto diretto, infatti, quando si prendono in considerazione quelle aziende che ricevono direttamente la spesa turistica (ristoranti, alberghi etc.). Pertanto, il valore dell'effetto diretto è dato dal valore della spesa turistica meno il valore delle importazioni necessarie a fornire quei beni e/o servizi. Ad esempio, un aumento del numero di turisti

che pernottano negli hotel aumenta le vendite in questo settore (effetto diretto).

❖ **l'impatto indiretto** considera la domanda di beni e servizi che le imprese attivano verso l'esterno. Nell'esercizio della propria attività, d'altra parte, interagiscono con altre imprese. Ad esempio, un'impresa turistica interagisce con imprese edili (ad esempio gli alberghi necessitano di interventi allo stabile, riparazioni o costruzione totale), con avvocati, commercialisti, consulenti aziendali e di marketing, con imprese del *food and beverage*, con fornitori di energia elettrica e via discorrendo, i quali, a loro volta, si rivolgono ad altri fornitori, secondo un processo a catena. Questo giro di spesa generato è chiamato effetto indiretto. Per essere più chiari: gli effetti indiretti sono i cambiamenti di produzione derivanti dai vari cicli di ri-spesa delle entrate del settore turistico nelle industrie collegate ad esse (ad esempio industrie fornitrici di prodotti e servizi per alberghi). Cambiamenti di vendite, posti di lavoro e di reddito nel settore della fornitura e pulizia di biancheria, per esempio, rappresentano gli effetti indiretti di cambiamenti nelle vendite negli hotel;

❖ **l'impatto indotto** comprende i flussi di ricchezza relativi alle imprese della filiera turistica, ovvero un complesso di *stakeholder* diretti ed indiretti, che godono degli effetti positivi generati dal fenomeno turistico. Pertanto, grazie ai giri di spesa diretta ed indiretta, si avrà un accumulo di reddito per i residenti locali, sotto forma di rendite, salari, interessi e profitti che rappresentano gli effetti indotti.

La somma di tutti e tre gli effetti determina l'impatto economico del turismo in una destinazione. Quindi, un cambiamento della spesa turistica può interessare svariati settori dell'economia a causa degli effetti appena descritti.

Alla luce di queste considerazioni, è possibile affermare che l'industria turistica di un territorio può essere determinante ai fini dell'economia locale, in quanto va ad agire sull'occupazione, sul reddito, sugli investimenti, etc. Questi appena descritti sono solo gli effetti economici, ma per avere un quadro completo vanno considerati anche gli impatti ambientali che possono essere sia positivi che negativi. Fare una valutazione di impatto ambientale è importante affinché si possa prevedere l'impatto di una determinata azione sull'ambiente, con il quale si defini-

scono anche i cambiamenti sociali, culturali, biologici, fisici ed ecologici.

La protezione dell'ambiente in cui si sviluppa una destinazione turistica deve essere considerata tra le prime azioni da mettere in campo; in caso contrario, una correzione postuma potrebbe essere fatale sia perché spesso è difficile se non impossibile riparare ad effetti sull'ambiente (si pensi all'inquinamento dei mari, dell'aria, etc.), sia perché costerebbe enormemente di più che non proteggere l'ambiente fin dall'inizio. In linea con quanto detto, è quindi opportuno fare una valutazione di impatto ambientale (VIA), che può essere fatta in diversi modi e varia a seconda delle motivazioni. In considerazione della tipologia di destinazione turistica oggetto dell'indagine, dall'analisi appena effettuata sulla tipologia di impatto ambientale generata dal fenomeno turistico, è stato possibile evidenziare sia effetti ambientali positivi, sia negativi. Tra quelli positivi, sicuramente la possibilità di avere un maggiore interesse verso: la protezione di aree naturali, spiagge e costiere; la creazione di parchi nazionali; il restauro e la conservazione di siti e monumenti di particolare interesse storico artistico. Tutti questi luoghi, strutture, se ben valorizzati, possono divenire essi stessi fattori di attrattiva territoriale. Rispetto, invece,

ai fattori negativi, che sono ovviamente frutto di una governance poco attenta alle politiche ambientali, è opportuno segnalare principalmente: un aumento della vegetazione distrutta o danneggiata; un'eccessiva produzione di rifiuti, a cui si aggiunge un inappropriato processo di smaltimento che porta ad un consistente inquinamento del suolo, idrico, atmosferico e, infine, acustico; la deturpazione ed il danneggiamento di molti siti di interesse storico – artistico da parte dei turisti e non solo; la deturpazione, in generale, del paesaggio.

Ovviamente, gli effetti negativi appena descritti sono da considerarsi del

tutto inesistenti se, nell'ambito di una corretta gestione di una destinazione turistica, sono previste tutte le azioni necessarie alla sostenibilità del territorio, non solo in termini turistici, ma anche in termini ambientali.

In questo senso, quindi, anche uno sviluppo di offerte turistiche sistemiche è di fondamentale importanza per un incremento significativo del territorio, nel quale le stesse attività produttive possono divenire fattori d'attrattiva territoriale e, dunque, di stimolo per un potenziamento dell'incoming turistico, al quale va affiancato un programma di sostenibilità del territorio.

## 4.1

### L'impatto del turismo sull'economia internazionale e nazionale

---

Il turismo rappresenta, in ottica globale, una delle attività umane economicamente più rilevanti per l'indotto complessivo di una nazione; la dimostrazione di quanto affermato è facilmente riscontrabile in relazione all'andamento crescente o decrescente che il PIL specifico di un paese può o meno manifestare sulla base dei flussi turistici.

In questa sezione, emerge l'importanza del fenomeno turistico per l'economia di un territorio, focalizzando l'attenzione sull'interazione e sulla coevoluzione tra il settore turistico e il tessuto socio-economico.

In tale contesto, vanno ad inserirsi tutte quelle attività che, direttamente o indirettamente, afferiscono alla filiera turistica di una destinazione.

È possibile affermare, quindi, che il turismo produce effetti moltiplicatori sull'occupazione soprattutto nei paesi avanzati e laddove le influenze sul reddito e sui posti di lavoro dipendono dal grado d'integrazione tra il turismo e le altre attività economiche.

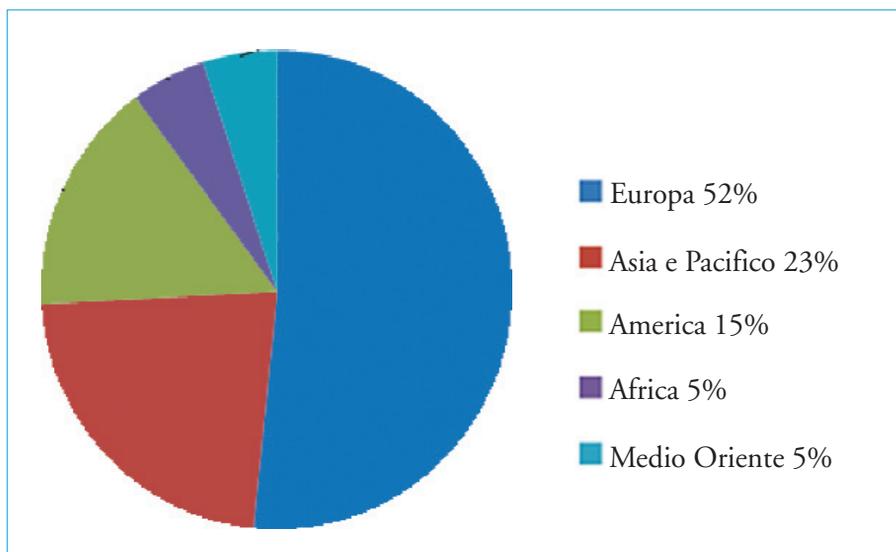
Per meglio comprendere i dati sotto riportati, è necessario fare un piccolo approfondimento sui principali elementi del fenomeno turistico e sulla relativa spesa dei turisti sul territorio.

Innanzitutto, va precisato che, nel 2013, il turismo internazionale ha continuato la sua crescita vivace sia di arrivi sia di introiti, lasciandosi definitivamente alle spalle la flessione del 2009.

In particolare, secondo i dati forniti dall'Organizzazione Mondiale del Turismo (UNWTO Barometer, June 2014), il comparto turistico ha vissuto nel 2013 un anno di ulteriore rafforzamento dei turisti internazionali, che hanno toccato quota 1,087 miliardi, con un incremento pari al 4,8% rispetto all'anno precedente. Alla luce di questi dati appena forniti, è possibile affermare il primato dell'Europa come l'area che ha attratto il maggior numero di turisti (565,0 mln), seguita da Asia (248,7 mln), Americhe (168,3 mln), Africa (55,9 mln) e Medio Oriente (48,8 mln).

Nel grafico sottostante, si riportano le stime ed il loro peso relativo:

**Grafico 1 - Arrivi turistici internazionali 2013 nel mondo. Fonte: Unwto, 2014.**



Se prendiamo in considerazione l'anno 2012, è possibile fare una comparazione sugli arrivi delle singole macro-aree riscontrati nel 2014: Europa +4,8%, Asia e Pacifico +6,5%, America +3,4%, Africa +5,6%, Medio Oriente -0,6%.

Per l'anno 2014, invece, sempre dall'analisi dei dati UNWTO del giugno 2014, è possibile affermare che già nei primi sei mesi si è registrata una crescita continua: gli arrivi sono

infatti aumentati del 4,6% e le prospettive sono molto positive e ben fanno sperare per l'anno 2015.

Nonostante la depressione economica e il periodo congiunturale non favorevole per la maggior parte delle aree sviluppate, il turismo dimostra una crescita esponenziale quasi inaspettata, rispetto alla diminuita capacità di spesa della maggior parte dei consumatori mondiali.

**Tabella 2 - Le principali destinazioni del turismo internazionale. Fonte: Unwto Word Turismo, 2014<sup>17</sup>**

Graduatoria	Arrivi internazionali (milioni)				Introiti (miliardi di US\$)			
	Paesi	2012	2013	var. %	Paesi	2012	2013	var.% moneta locale
1	Francia	83,1	84,7	2,0	USA	161,2	173,1	7,4
2	USA	66,7	69,8	4,7	Spagna	56,3	60,4	3,9
3	Spagna	57,5	60,7	5,6	Francia	53,7	56,7	2,1
4	Cina	57,7	55,7	-3,5	Cina	50,3	51,7	3,3
5	<b>Italia</b>	46,4	47,7	2,9	Macao (Cina)	43,7	51,6	18,1
6	Turchia	35,7	37,8	5,9	<b>Italia</b>	41,2	43,9	3,1
7	Germania	30,4	31,5	3,7	Tailandia	33,8	42,1	23,1
8	Regno Unito	29,3	31,2	6,4	Germania	33,8	41,2	4,5
9	Russia	25,7	28,4	10,2	Regno Unito	36,2	40,6	13,2
10	Tailandia	22,4	22,4	18,8	Hong Kong (Cina)	33,1	38,9	17,7

## Note

17) I dati utilizzati dall'Unwto per l'Italia sono della Banca d'Italia.

I dati sopraesposti ci rivelano a sorpresa l'importanza della Francia sulla scena turistica mondiale moderna, che batte addirittura gli USA in numero di arrivi internazionali (84,7 contro 69,8 milioni nel 2013); terza assoluta la Spagna che può contare su 60,7 milioni di arrivi. Ciò dimostra la buona posizione che l'Europa vanta in termini di flussi stranieri. L'Italia è quinta assoluta, tra Cina e Turchia, due paesi molto diversi in termini di attrattive turistiche generali e può contare su 47,7 milioni di arrivi internazionali nel 2013. Tra le aree che solo da pochi anni assumono un peso turistico a livello mondiale si evidenziano Cina, Russia e Thailandia, capaci di generare un indotto economico non prevedibile fino a pochi anni fa. Dall'analisi complessiva dei flussi mondiali, senza dubbio si può affermare che tutte le aree prese in considerazione segnano una variazione percentuale positiva, in termini di arrivi di turisti internazionali, rispetto al 2012; la Cina, in controtendenza, non mostra miglioramenti percentuali assoluti, anzi, denota un calo di flussi del 3,5% nel 2013.

Il dato economico riferito agli introiti complessivi espressi in miliardi di dollari delle aree esaminate, va di pari passo con l'andamento dei flussi turistici: netto miglioramento complessivo percentuale anche della Cina che, come scritto in relazione agli arrivi stranieri, invece mostra una flessione nell'anno 2013. Altro fenomeno da esaminare con at-

tenzione riguarda, in particolar modo negli ultimi vent'anni, la presenza di nuove aree di interesse turistico che, in maniera non sempre prevedibile, si affacciano sulla scena competitiva mondiale. Tale fenomeno ribalta gli equilibri economici classici che si sono sedimentati in relazione alla capacità programmatica dei paesi e che ora si trovano a non essere più i soli *leader* del mercato turistico internazionale. La concorrenza tra *destination* fino ad ora subordinate ad un ruolo marginale cambia e sta cambiando, in modo molto accelerato, lo scenario futuro turistico mondiale e pone, a tutti i livelli, nuove ed imprevedute sfide per gli operatori del settore.

Partendo da una prima analisi del rapporto prodotto dal World Travel and Tourism Council sull'impatto economico del settore dedicato ai viaggi e al turismo nel 2013, fornendo anche dati per il 2014, sono emersi una serie di elementi che portano alla comprensione dell'importanza del contributo diretto e totale esercitato dal comparto turistico nella quantificazione e nell'andamento del prodotto interno lordo italiano. Dai dati analizzati, si prende in considerazione la spesa dei visitatori stranieri, l'occupazione e i capitali investiti nel settore, distinguendo fra turismo *leisure* e *business*, domestico ed estero, riportando i dati sull'impatto economico del turismo in altri paesi e le prospettive di crescita per i prossimi 10 anni (2014-2024).

Dall'analisi di questo documento, emerge innanzitutto l'importanza del settore viaggi e turismo, ritenuta ormai un'attività economica fondamentale per la maggior parte delle nazioni di tutto il mondo.

L'industria turistica, infatti, genera non solo impatti economici diretti, ma anche indiretti ed indotti (per approfondimenti sul tema, si rimanda al cap.4)

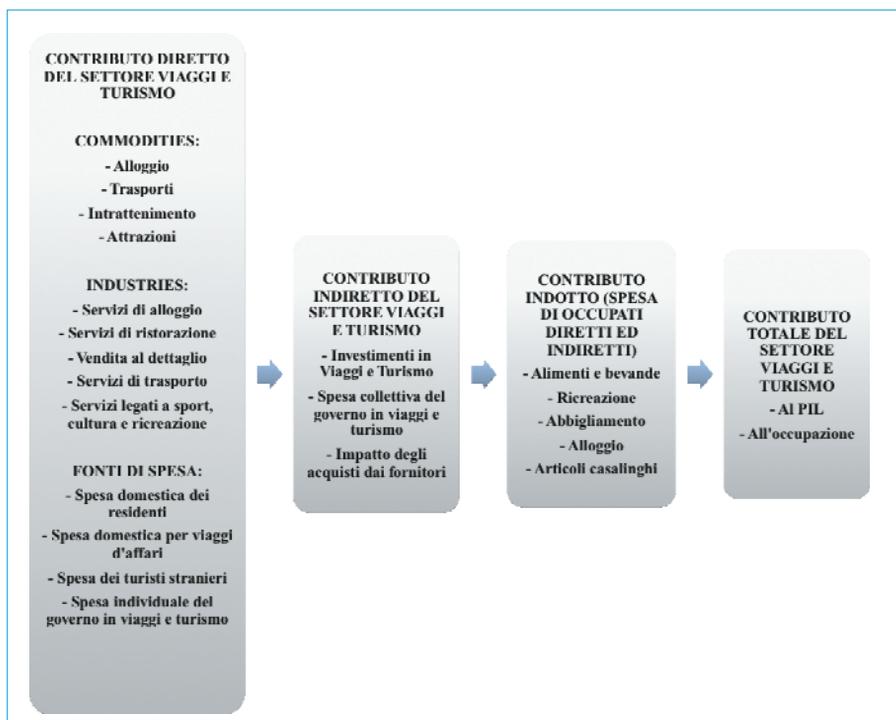
La Divisione Statistica delle Nazioni Unite, che utilizza una metodologia approvata dal *Tourism Satellite Accounting* (TSA:RMF 2008) evidenzia valori

quantitativi legati unicamente al contributo diretto generato dal settore viaggi e turismo.

Ma il WTTC riconosce che il contributo totale del settore è molto più ampio e mira ad individuare i suoi impatti indiretti ed indotti attraverso la sua ricerca annuale che viene sintetizzata di seguito.

Nella **Figura 2**, infatti, sono mostrati i principali settori che rientrano rispettivamente in quello che viene definito come impatto diretto, indiretto e indotto.

**Figura 2 - Suddivisione dei principali settori coinvolti nel turismo. Fonte: Report WTTC , 2014.**



Con riferimento alla **Figura 2**, si evince che il **contributo diretto** del settore viaggi e turismo al PIL riflette la spesa “interna” in viaggi e turismo (spesa totale in turismo effettuata in un particolare paese da residenti e non residenti per scopi ricreativi e d'affari), così come la spesa effettuata dai singoli governi nei servizi legati al settore viaggi e turismo direttamente collegati ai turisti, ad esempio i servizi culturali (es. musei) o ricreativi (es. parchi nazionali).

È calcolato che il contributo diretto in viaggi e turismo in PIL sia in accordo con l'*output* complessivo dei settori afferenti al turismo come hotel, compagnie aeree, aeroporti, agenti di viaggi e servizi *leisure* e ricreativi in genere, e che ovviamente hanno una stretta relazione diretta con il turista, così come si evince nel *National Accounting* (2014).

Il contributo diretto del settore viaggi e turismo al PIL è calcolato dalla spesa interna totale estrapolando i ricavi ottenuti dai differenti comparti turistici; questa misura è coerente con la definizione di PIL turistico, specificata nel 2008 dal *Tourism Satellite Account (Recommended Methodological Framework)*, in cui si fa chiaramente riferimento ad una misurazione complessiva che prenda in esame, in maniera finalmente allargata, i vari contributi economici apportati dai molteplici soggetti coinvolti nell'attività turistica.

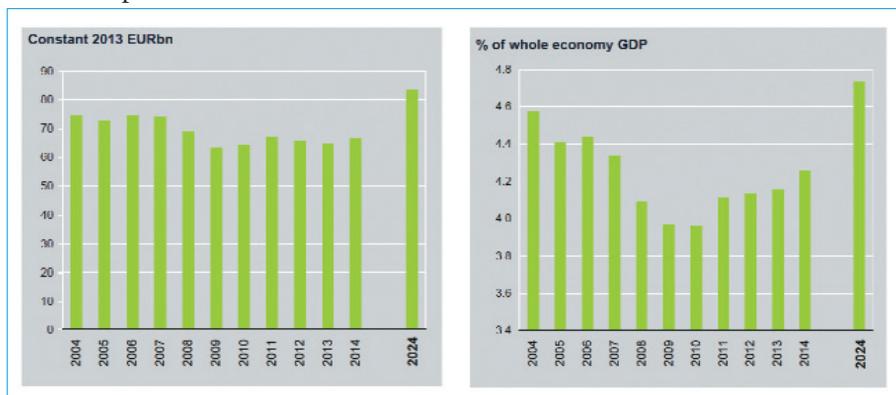
Il **contributo totale** del settore viaggi e turismo riguarda, quindi, impatti diretti ed indiretti su di una specifica economia territoriale.

Il **contributo indiretto** include il PIL e le attività genericamente supportate da investimento in viaggi e turismo – un importante aspetto dell'attività sia presente che futura che comprende, ad esempio, l'acquisto di nuovi velivoli e costruzioni di nuovi hotel; la spesa collettiva del Governo, che supporta il settore viaggi e turismo in vari modi ed effettuata per conto dell'intera filiera – il *marketing* e la promozione turistica, l'aviazione, l'amministrazione, i servizi di sicurezza e sanitari delle aree *resort* ecc; acquisti domestici di beni e servizi dei settori che hanno un rapporto diretto con i turisti – inclusi l'acquisto di alimenti e servizi di pulizia degli hotel, di benzina e servizi di catering delle compagnie aeree, servizi IT degli agenti di viaggi ecc. Il diretto contributo al settore viaggi e turismo al PIL nel 2013 è stato di 64.8 miliardi di euro (4.2% del PIL) ed è previsto che tale dato aumenti del 2.6% a 66.4 miliardi di euro nel 2014, così come mostra il **Grafico 2**. Tale incremento è un riflesso diretto delle attività economiche generate da imprese come hotel, agenzie di viaggio, compagnie aeree e altri servizi di trasporto passeggeri (esclusi i servizi per pendolari). Esso include anche le attività di ristoranti ed imprese *leisure* di

rettamente alimentate dai flussi turistici. È previsto che il contributo diretto del settore viaggi e turismo al PIL cresca

del 2.3% a 83.4 miliardi di euro (4.7% del PIL) entro il 2024.

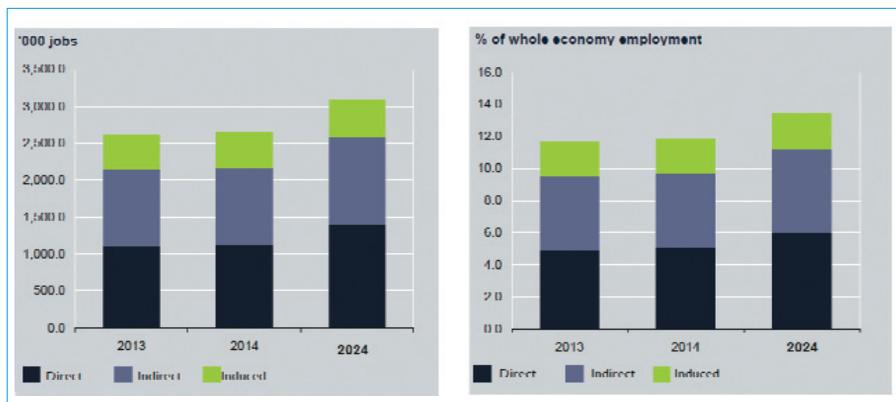
**Grafico 2- Contribuzione al PIL nazionale da parte di imprese di turismo.**  
Fonte: Report Wttc, 2014.



Il **contributo totale** al settore viaggi e turismo al PIL (inclusi effetti più estesi degli investimenti, il ciclo degli approvvigionamenti e gli impatti indotti relative alle entrate) è stato di 159.6 miliardi di euro nel 2013 (10.3% del

PIL) ed è atteso che tale valore aumenti del 2.1% a 163 miliardi di euro (10.4% del PIL) nel 2014. È previsto che cresca del 2.0% a 198.2 miliardi di euro entro il 2024 (11.3% del PIL).

**Grafico 3- Contributo del comparto viaggi e turismo all'impiego.** Fonte: Report Wttc, 2014.



Nell'ambito della stessa analisi, è stato possibile far emergere il dato relativo alle principali motivazioni di viaggio; una prima distinzione riguarda le spese riconducibili a viaggi di piacere (*leisure*) e a quelle, invece, che fanno riferimento esclusivamente a viaggi di tipo lavorativo (*business*), così come mostra il **Grafico 4**.

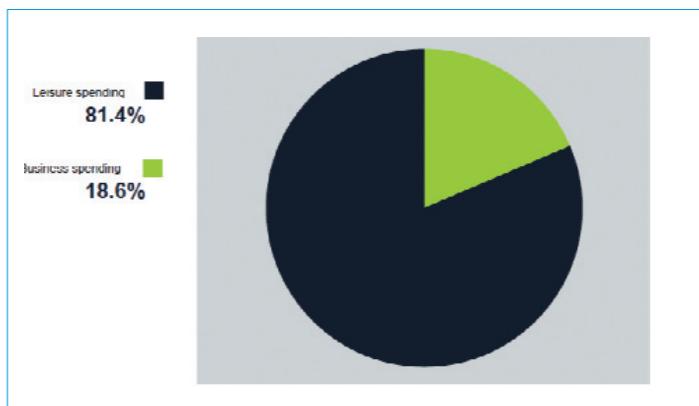
Da questa distinzione, è emerso che la spesa per viaggi *leisure* (in entrata e domestica) ha generato l'81.4% di PIL legato a viaggi e turismo nel 2013 (96.9

miliardi di euro), rispetto al 18.6% di spesa per viaggi *business* (22.1 miliardi di euro).

È atteso che la spesa di viaggi *leisure* cresca del 2.2% nel 2014 a 99 miliardi di euro e aumenti del 2.5% a 126.9 miliardi di euro nel 2024.

Mentre, per quanto riguarda l'aspetto inerente la spesa di viaggi *business*, è emerso che crescerà del 3.1% nel 2014-2015 a 22.8 miliardi di euro e aumenterà dell'1.4% a 6.3 miliardi di euro nel 2024.

**Grafico 4 - Contribuzione al PIL comparto viaggi e turismo (business vs leisure) nel 2013. Fonte: Report Wttc, 2013.**



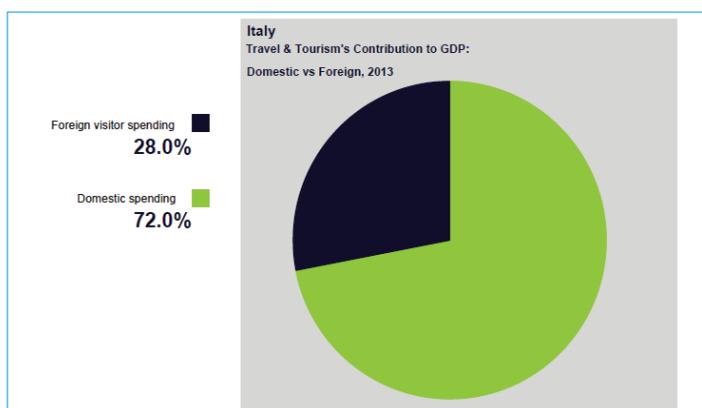
Dal grafico a torta si evince che il comparto *leisure*, ossia il segmento dedicato a motivazioni di viaggio riguardanti il divertimento complessivo turistico, occupa un peso molto rilevante

e, nonostante il ruolo sempre maggiore che l'area *business* riveste negli ultimi anni, la maggior parte della spesa complessiva totale dei turisti viene indirizzata per scopi puramente ricreativi e

che esulano dall'ambito lavorativo. Questo dato può rappresentare un valido indirizzo alla programmazione stra-

tegica degli operatori di settore coinvolti nella definizione dell'offerta turistica complessiva.

**Grafico 5- Contribuzione al PIL – spesa domestica vs spesa straniera, 2013. Fonte: Report Wttc, 2014.**



Inoltre, come evidenziato sopra (**Grafico 5**), è emerso che la spesa di viaggi domestica ha generato il 72% di PIL legato a viaggi e turismo nel 2013 rispetto al 28% dei visitatori stranieri (ad esempio, la spesa di visitatori stranieri o la ricezione di turismo internazionale). È atteso che la spesa di viaggi domestici cresca dell'1.9% nel 2014 ad 87.2 miliardi di euro ed aumenti del 2.6% a 112.6 miliardi di euro nel 2024. La spesa relativa ai visitatori stranieri

sarà in crescita del 3.6% nel 2014 a 34.5 miliardi di euro e aumenti dell'1.6% a 40.6 miliardi di euro nel 2024.

Da quanto espresso nei vari grafici e tabelle, è possibile affermare che l'industria di viaggi e turismo contribuisce al PIL e all'occupazione in vari modi; nella **Tabella 3 e 4**, si sintetizzano tutti i diversi fattori che contribuiscono alla formazione del prodotto interno lordo e dell'impiego in generale.

Tabella 3 – Sintesi di stime e previsioni turismo in Italia, in Europa e nel Mondo.

<b>ITALIA</b>	2013 Mld di euro <sup>19</sup>	2013 % sul totale	2014 Crescita <sup>20</sup>	Mld di euro	2024 % sul totale	Crescita <sup>21</sup>
Contributo diretto al PIL	64.8	4.2	2.6	83.4	4.7	2.3
Contributo totale al PIL	159.6	10.3	2.1	198.2	11.3	2.0
Contributo diretto all'occupazione	1,106	4.9	2.0	1,394	6.0	2.1
Contributo totale all'occupazione	2,619	11.6	1.3	3,094	13.2	1.6
Spese visitatori stranieri	33.3	7.0	3.6	40.6	6.0	1.6
Spesa domestica	85.7	5.5	1.9	112.6	6.4	2.6
Spesa leisure	96.9	3.3	2.2	126.9	3.9	2.5
Spesa business	22.1	0.8	3.1	26.3	0.8	1.4
Investimento di capitali	8.6	3.2	4.3	11.2	3.5	2.3
<b>EUROPA</b>	2013 Mld di dollari	2013 % sul totale	2014 Crescita	Mld di dollari	2024 % sul totale	Crescita
Contributo diretto al PIL	663.7	3.1	3.4	917.9	3.3	2.9
Contributo totale al PIL	1,874.4	8.7	2.8	2,552.4	9.2	2.8
Contributo diretto all'occupazione	11,944	3.1	2.4	14,508	3.6	1.7
Contributo totale all'occupazione	32,791	8.5	1.6	37,847	9.3	1.3
Spese visitatori stranieri	530.1	5.3	5.8	805.0	5.6	3.7
Spesa domestica	869.6	4.0	2.1	1,143.1	4.1	2.6
Spesa leisure	1,068.1	2.3	3.4	1,497.6	2.5	3.1
Spesa business	331.7	0.7	3.6	453.5	0.7	2.8
Investimento di capitali	181.1	4.6	3.8	264.4	4.9	3.5

<b>MONDO</b>	2013 Mld di dollari	2013 % sul totale	2014 Crescita	Mld di dollari	2024 % sul totale	Crescita
Contributo diretto al PIL	2,155.5	2.9	4.3	3,379.3	3.1	4.2
Contributo totale al PIL	6,989.7	9.5	4.3	10,962.8	10.3	4.2
Contributo diretto all'occupazione	100,893	3.4	2.2	126,255	3.7	2.0
Contributo totale all'occupazione	265,835	8.9	2.5	346,839	10.2	2.4
Spese visitatori stranieri	1,295.9	5.4	4.8	2,052.4	5.2	4.2
Spesa domestica	3,220.6	4.4	4.2	5,057.1	4.8	4.2
Spesa leisure	3,412.8	2.2	4.3	5,451.2	2.4	4.4
Spesa business	1,103.7	0.7	4.7	1,661.1	0.7	3.7
Investimento di capitali	753.8	4.4	5.7	1,308.5	4.9	5.1

FONTE: Wttc Travel & Tourism Economic Impact, 2014.

**Tabella 4 - Il contributo economico del settore viaggi e turismo: variazioni annuali**

- Fonte: Report WTTC, 2014.

<b>ITALIA CRESCITA%</b>	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (previsionale)
1. Spese visitatori	-4.0	-11.1	-0.2	6.4	1.1	2.1	3.6	1.6
2. Spesa domestica (include spese governative)	-7.1	-8.5	2.8	4.1	-4.7	-2.6	1.9	2.6
3. Consumo turistico interno (=1+2)	-6.2	-9.1	2.0	4.6	-3.2	-1.3	2.3	2.3
4. Acquisti da fornitori turistici, inclusi beni importati	-5.8	-10.0	2.5	5.0	-4.4	-1.4	2.1	2.3
5. Contributo diretto di Viaggi & Turismo al PIL (=3+4)	-6.7	-8.5	1.6	4.4	-2.1	-1.3	2.6	2.3
ALTRI IMPATTI FINALI (DIRETTI & INDOTTI)								
6. Catena fornitori domestica	-7.2	-8.9	1.5	4.2	-3.1	-1.7	2.3	2.2
7. Investimento di capitali	-13.5	-32.2	8.1	-23.5	-0.3	-5.3	4.3	2.3
8. Spesa collettiva del governo	0.2	1.1	0.3	-2.7	-4.2	-1.1	-0.3	0.4
9. Beni importati da spese indirette	-3.1	-11.7	4.0	3.2	-5.1	-1.8	3.3	2.7
10. Indotti	-7.7	-6.5	-1.5	-0.2	-1.5	-1.6	1.8	1.6
11. CONTRIBUTO TOTALE DI VIAGGI & TURISMO AL PIL (=6+7+8+9+10)	-7.6	-9.5	1.1	1.0	-2.2	-1.6	2.1	2.0
IMPATTO SULL'OCCUPAZIONE								
12. Contributo diretto di Viaggi & Turismo sull'occupazione	-4.8	-4.0	-0.5	5.4	0.9	-0.4	2.0	2.1
13. Contributo totale di Viaggi & Turismo all'occupazione	-5.9	-5.2	-1.1	1.2	0.4	-1.2	1.3	1.6
ALTRI INDICATORI								
14. Spesa in viaggi in uscita	4.7	-6.1	0.6	1.1	-2.1	-2.7	-2.4	0.0

La spesa relativa ai visitatori stranieri è rapportata al totale delle esportazioni di beni e servizi. La spesa domestica è espresso in relazione all'intero PIL. Per la spesa *leisure e business*, il diretto contributo al PIL del settore viaggi e turismo è calcolato come una quota parte dell'intero PIL (la somma di queste quote parti eguaglia il contributo diretto). L'investimento è relativo all'intero investimento economico.

Dalla **Tabella 5**, emerge anche un dato interessante inerente agli arrivi in

Italia; dall'analisi dei dati forniti dall'ISTAT (dato 2013 provvisorio) è emerso che la stagione 2013 mostra un'ulteriore crescita di arrivi internazionali che hanno raggiunto quota 50,2 milioni con un incremento del 3,1% rispetto al 2012; positivo anche l'andamento dei pernottamenti pari a 184,8 milioni (+2,3%), mentre rispetto ad una prima analisi nei primi cinque mesi del 2014, sempre secondo i dati Istat, emerge una flessione del turismo straniero: arrivi -1,6%, presenze -4,0%.

**Tabella 5 - Arrivi e presenze internazionali in Italia - Fonte: Istat \* dati provvisori 2013- 2014**

Anno	Arrivi	Presenze	Permanenza media	Variazione % arrivi	Variazione % presenze
2008	41.796.724	161.797.434	3,9	-2,5	-1,0
2009	41.124.722	159.493.866	3,9	-1,6	-1,4
2010	43.794.338	165.202.498	3,8	6,5	3,6
2011	47.460.809	176.474.062	3,7	8,4	6,8
2012	48.738.575	180.594.988	3,7	2,7	2,3
2013	50.242.377	184.757.558	3,7	3,1	2,3
Gennaio Maggio 2014*	15.948.527	50.622.973	3,2	-1,6	-4,0

L'esame dell'origine dei flussi turistici presenti in Italia, ci indica con precisione la natura geografica della domanda turistica (Tabella 6): tedeschi, americani e francesi rappresentano i flussi prevalenti presenti sul territorio nazionale.

Nuovi *target* turistici come russi, po-

lacchi e brasiliani, invece, ben fanno sperare sull'allargamento competitivo nella scena turistica mondiale del nostro paese. Inoltre, le variazioni percentuali 2011-2012 degli arrivi e delle presenze sono per lo più positive se analizzate in ottica macro-territoriale.

**Tabella 6 - Provenienza turistica in Italia - Fonte: Istat, 2013**

PAESE DI ORIGINE	2012		VARIAZIONI % 2011/2012		QUOTA % SU TOTALE 2012	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
Germania	10.192.697	51.752.263	3,2	3,1	20,9	28,7
USA	4.442.549	11.449.446	-0,5	-0,6	9,1	6,3
Francia	3.700.775	11.369.866	0,3	-0,5	7,6	6,3
Regno Unito	2.890.015	11.131.968	5,2	3,1	5,9	6,2
Austria	2.110.605	8.505.045	-0,2	-1,9	4,3	4,7
Svizzera	2.151.675	8.734.765	7,9	7,2	4,4	4,8
Paesi Bassi	1.959.306	11.303.681	1,3	2,4	4,0	6,3
Spagna	1.711.807	4.698.626	-11,3	-10,7	3,5	2,6
Russia	1.707.998	6.179.785	15,9	16,2	3,5	3,4
Giappone	1.449.115	2.765.414	2,7	3,8	3,0	1,5
Cina	1.583.479	2.496.287	17,9	19,5	3,2	1,4
Belgio	1.103.629	4.749.059	2,2	2,9	2,3	2,6
Polonia	919.013	3.742.801	-7,1	-3,6	1,9	2,1
Australia	820.562	2.157.363	2,1	3,6	1,7	1,2
Brasile	765.174	1.848.507	1,0	2,2	1,6	1,0

Nell'analisi dei continenti di provenienza (Tabella 7), l'Europa, ancora una volta, è sopra l'America e l'Asia e vede variazioni positive su arrivi e presenze.

**Tabella 7 - Turisti stranieri per continente di provenienza - Fonte: Istat, 2013.**

	2012		Variazione 2011/2012		Quota % su totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi %	Presenze %	Arrivi %	Presenze %
Europa	35.062.295	147.475.478	2,1	2,2	71,9	81,7
Nord America	5.148.976	13.397.770	-0,5	-1,1	10,6	7,4
Asia	4.340.958	7.983.987	10,9	9,7	8,9	4,4
Oceania e altri	1.486.804	3.864.318	-0,8	-2,5	3,1	2,1
Sud America	1.702.337	4.171.984	5,7	5,3	3,5	2,3
Africa e M.O.	997.205	3.701.451	6,9	7,6	2,0	2,0
<b>TOTALE</b>	<b>48.738.575</b>	<b>180.594.988</b>	<b>2,7</b>	<b>2,3</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Per meglio definire l'impatto del fenomeno turistico sull'economia di un territorio, risulta poi importante approfondire il discorso della spesa dei viaggiatori stranieri in Italia (Tabella 8). A tal fine, sono stati messi a confronto diversi studi a riguardo. In particolare, per la Banca d'Italia,

la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia nel 2013 prosegue il *trend* positivo registrato nell'anno precedente: i viaggiatori stranieri hanno apportato complessivamente 33.064 milioni di euro, con un incremento del 3,1% rispetto al 2012 (pari a 1.008 milioni di euro in più).

Tabella 8 - Spesa dei viaggiatori stranieri in Italia - serie storica - Fonte: dati Banca d'Italia 2014

ANNO	ENTRATE VALUTARIE (MILIONI DI EURO)	VARIAZIONE %
2008	31.090	-0,1
2009	28.856	-7,2
2010	29.257	+1,4
2011	30.891	+5,6
2012	32.056	+3,8
2013	33.064	+3,1
GEN-GIU 2014	14.733	+3,6

L'aumento percentuale è ben superiore (+6,9%) se si rileva la spesa dei viaggiatori stranieri solo per motivi di vacanza. Nel primo semestre 2014, la spesa è cresciuta del 3,6% (+6,4% se si considera quella per motivi di va-

canza). Il *trend* positivo dovrebbe durare ancora per la prima metà del 2015, apportando benefici diretti ed indiretti all'economia turistica e non solo della nazione.

Tabella 9 - Spesa giornaliera pro-capite dei viaggiatori stranieri - Fonte: Banca d'Italia, 2014

2008	2009	2010	2011	2012	2013
93,67	91,76	93,87	94,38	97,78	102,77

Dallo studio della Banca d'Italia emerge anche un altro dato altrettanto interessante, quello relativo alla spesa giornaliera pro-capite dei viaggiatori stranieri dal 2008 al 2013. Dalla **Tabella 9**, si evince un andamento positivo che registra una crescita costante: da 93,67 € nel 2008 fino a 102,77 nel 2013, un aumento dovuto anche ad una relativa maggiore capacità di attrazione delle risorse di vario tipo presenti sul territorio.

Sempre dallo studio effettuato dalla

Banca d'Italia, come emerge dai dati presenti in **Tabella 10**, è stato possibile avere il dato sulla spesa turistica degli stranieri in Italia suddividendo il *trend* della spesa per aree geografiche. Con riferimento a dati del 2013, si notano andamenti differenti: hanno registrato variazioni particolarmente positive il Centro (+5,5%) e il Nord-Ovest (+5,4%), un leggero incremento il Sud e Isole (+1,7%) e una apprezzabile diminuzione il Nord-Est (-2,4%).

**Tabella 10 - Spesa dei viaggiatori stranieri in Italia suddivise per Aree geografiche nel 2013 - Fonte: Banca d'Italia.**

Aree Geografiche	Entrate valutarie (in milioni di euro)		var% 2012/2013
	2012	2013	
NORD-OVEST	8.210	8.650	5,4
NORD-EST	9.227	9.009	-2,4
CENTRO	9.635	10.161	5,5
SUD E ISOLE	4.077	4.145	1,7
*DATI NON RIPARTIBILI	906	1.100	21,4
TOTALE	32.056	33.064	3,1

Nella **Tabella 11**, sono riportati anche i dati suddivisi non solo per Aree geografiche ma anche per Regioni. Analizzando i dati, emerge che l'area geografica del CENTRO, con le regioni Toscana, Umbria, Lazio e Marche registra il dato migliore con 10.161 milioni di Euro ed una varia-

zione rispetto all'anno precedente del +5,5%.

Il dato relativo al Sud, nel quale vi è anche quello della Campania fa riflettere sulla necessità di maggiori investimenti e politiche di sviluppo turistico del territorio anche in ottica sistemica.

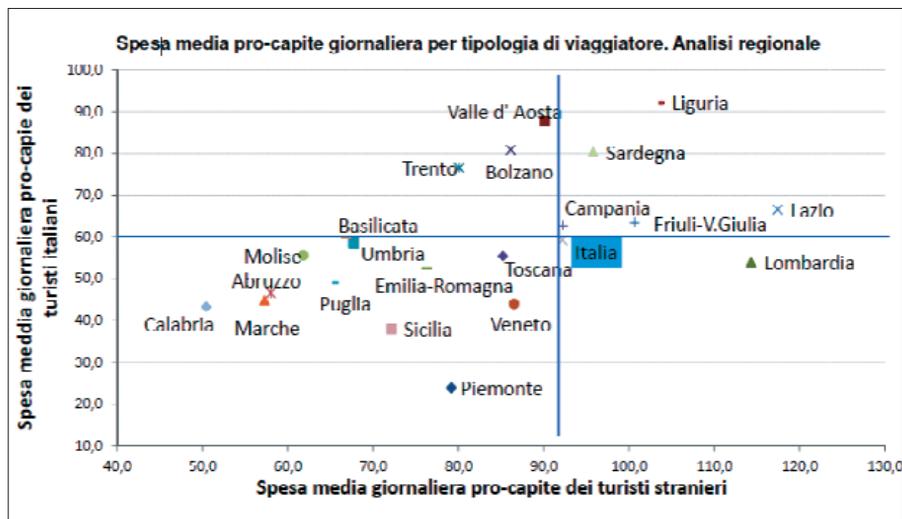
**Tabella 11 - Spesa dei viaggiatori stranieri per aree e regioni nel 2013 - Fonte: Banca d'Italia, 2014.**

Aree e regioni	Entrate valutarie (in milioni di euro)		Variazione % 2012/2013
	2012	2013	
NORD-OVEST	8.210	8.650	5,4
Piemonte	1.250	1.332	6,6
Valle d'Aosta	317	277	-12,6
Lombardia	5.304	5.545	4,5
Liguria	1.339	1.495	11,7
NORD-EST	9.227	9.009	-2,4
Trentino Alto Adige	1.555	1.601	3,0
Veneto	5.000	4.709	-5,8
Friuli Venezia Giulia	962	830	-13,7
Emilia Romagna	1.710	1.869	9,3
CENTRO	9.635	10.161	5,5
Toscana	3.608	3.802	5,4
Umbria	290	255	-12,1
Marche	352	331	-6,0
Lazio	5.386	5.774	7,2
SUD E ISOLE	4.077	4.145	1,7
Abruzzi	205	202	-1,5
Molise	18	26	44,4
Campania	1.419	1.433	1,0
Puglia	580	621	7,1
Basilicata	63	43	-31,7
Calabria	145	136	-6,2
Sicilia	1.041	1.100	5,7
Sardegna	606	584	-3,6
<i>*Dati non ripartibili</i>	906	1.100	21,4
TOTALE	32.056	33.064	3,1

Passando poi alla spesa dei turisti stranieri nella Regione Campania per l'anno 2013, è emerso un dato incoraggiante ma non significativo rispetto al 2012, che segna un incremento della suddetta spesa (+1%), sebbene rispetto ad altre regioni, con minori forme di offerta turistica, si comprenda quanto sia importante puntare su nuove e mirate politiche di sviluppo turistiche regionali che ne incrementino i flussi. Con riferimento alla spesa media turistica giornaliera pro-capite del

turista straniero, dall'analisi dei dati forniti da Intesa Sanpaolo (Grafico 6) emerge che il dato si mantiene su livelli superiori rispetto a quella dei turisti italiani (90,2 contro 59,2). Essa risulta particolarmente alta nel Lazio (117,4 ⇔), Lombardia (114,3), Liguria (103,5) e Friuli V.G. (100,7). Anche in Campania è possibile riscontrare un livello di spesa medio-alto, nonostante la dotazione non ancora ottimale dei servizi turistici generici a disposizione dei turisti stranieri.

**Grafico 6 - Analisi regionale: spesa media pro-capite giornaliera - Fonte: Intesa Sanpaolo, 2012.**



Rispetto ai dati riportati finora, è possibile affermare che, a livello nazionale, il settore turistico ha mantenuto, in questi ultimi anni, un buon andamento. Lo confermano i dati sull'impatto economico del turismo in Italia:

72,2 mld di euro nel 2012.

La crisi economico-finanziaria degli ultimi anni ha provocato una generale contrazione dei consumi in ogni settore economico e, sebbene il turismo abbia retto più di altri, non ne è rimasto

escluso. Si stima che, nel 2012, l'impatto economico sul territorio italiano generato dai turisti italiani e stranieri (inclusi sia coloro che hanno alloggiato nelle strutture ricettive che nelle abitazioni private), sia stato di 72,2 miliardi di euro, legati a spese effettuate durante il soggiorno (alloggio e spese sul territorio).

Rispetto al 2013, si registra una sostanziale stabilità nei consumi (2,1%), dopo la costante diminuzione registrata dal 2008.

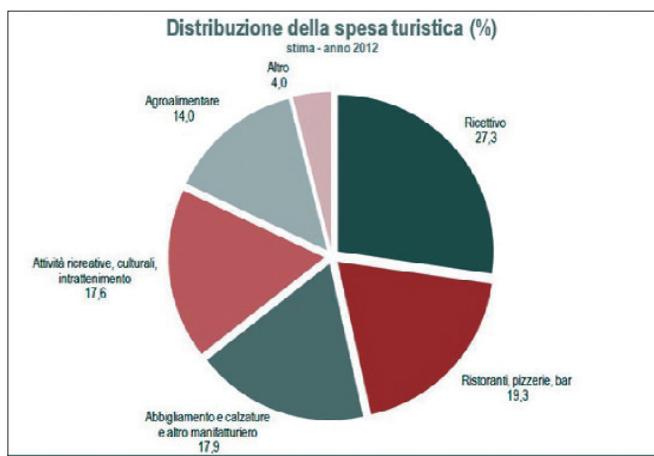
Volendo fare un approfondimento sulla tipologia di consumi dei turisti (Grafico 7), dall'analisi di una serie di dati, è emerso che, negli ultimi cinque anni, si è registrata una contrazione dei consumi turistici del -6,7% (nel 2008 erano pari a 77,4 miliardi di eu-

ro), con tendenze e andamenti diverse tra i settori.

I consumi verso il ricettivo e le attività ricreative hanno un andamento alquanto, quelli verso il settore dell'abbigliamento e del manifatturiero subiscono una graduale diminuzione, mentre aumentano quelli verso il settore agroalimentare (incluse sia le spese fatte in supermercati e negozi che quelle per gli acquisti di prodotti tipici locali).

Un aumento dovuto soprattutto all'interesse sempre più vivo verso i prodotti enogastronomici locali. Questo è un dato da non trascurare, in relazione all'interesse, da parte dei turisti, di acquistare prodotti tipici locali della regione Campania e della provincia di Napoli/Città metropolitana più specificamente.

**Grafico 7 - Distribuzione della spesa turistica - Fonte: Osservatorio nazionale del Turismo – dati Unioncamere, 2013.**



Da questa analisi, infatti, è emerso che<sup>29</sup> sul settore ricettivo e ristorativo ricadono il 46,6% delle spese sostenute da turisti italiani e stranieri nel corso del soggiorno in Italia (il 27,3% per l'alloggio ed il 19,3% per pasti consumati in ristoranti, pizzerie, bar, caffè e rosticcerie), per un totale di 33,6 miliardi di euro di consumi stimati nel 2012 (19,7 miliardi euro per le spese di alloggio, 13,9 miliardi per quelle di ristorazione/bar). Sostanzialmente stabili rispetto al 2008 (+1% il ricettivo, -3,3% il ristorativo).

Seguono le spese per acquisti di prodotti dell'industria manifatturiera, sulla quale ricade il 17,9% dell'impatto economico generato sul territorio, stimato per il 2012 in 12,9 miliardi di euro per spese di abbigliamento, calzature e altri prodotti del *Made in Italy*.

Molto vicina a quella degli acquisti di prodotti manifatturieri anche la stima dell'incidenza delle spese per attività culturali e di intrattenimento: ricade sul settore il 17,6% delle spese effettuate dai turisti italiani e stranieri durante il soggiorno, pari a 12,7 miliardi di euro (es. spese quali biglietti di ingresso in musei e monumenti, teatri, cinema, discoteche o altri locali,

per visite guidate e *bookshop*, per stabilimenti balneari, termali o lacuali, per servizi benessere ed impianti sportivi); il comparto registra solo un leggero calo nel trend 2008-2012 (-5,6%).

Al settore agroalimentare, infine, è riconducibile il 14% delle spese turistiche sostenute dai visitatori italiani e stranieri nelle destinazioni italiane (10,1 miliardi di euro). Negli ultimi quattro anni, è aumentata la propensione a spendere in prodotti enogastronomici (ormai divenuti fattori di attrattiva territoriale), arrivando a contare un +43% in consumi turistici stimati per questo comparto produttivo dove, accanto agli acquisti fatti in supermercati e negozi (+49,3%), rientrano anche quei prodotti tipici locali consumati sul luogo di vacanza o portati a casa come souvenir (+23%).

Volendo, poi, fare una segmentazione dei turisti italiani, legata alla provenienza, da un'analisi dei dati forniti dall'Osservatorio Nazione del Turismo, è emerso che l'Italia è ancora una delle destinazioni turistiche più apprezzate al mondo, sebbene siano necessarie politiche di valorizzazione del settore, so-

## Note

29) Fonte dati: Osservatorio nazionale del Turismo – dati Unioncamere, 2013.

prattutto in termini di rapporto prezzo-qualità. Il turismo internazionale rappresenta in Italia un anello forte del settore: nel 2012, gli stranieri in Italia pesano in termini di arrivi il 47% dei flussi turistici totali (oltre 48 milioni di arrivi) per un totale di oltre 180 milioni di pernottamenti.

L'incidenza della clientela internazionale nelle strutture ricettive nel 2013 si consolida al 30% nel I trimestre del 2013, mentre in primavera la quota sale al 38% ed in estate al 36%.

Sono le strutture ricettive alberghiere a registrare la quota maggiore di clientela straniera nel primo semestre (36% e 43%), mentre in estate si segnala maggiore equilibrio nella distribuzione tra comparto alberghiero e complementare; da gennaio a giugno il peso della clientela straniera incide maggiormente nelle destinazioni del nord est (da 39% al 43%) e la stagione estiva favorisce il turismo straniero nelle aree del nord ovest e nel centro.

Considerando il totale dei turisti stranieri (sia che alloggino in strutture ricettive che in abitazioni private), alla base delle principali scelte di viaggio dei turisti vi è la percezione che i turisti hanno di essa, il bagaglio di motivazioni e i bisogni che si intende soddisfare.

Negli ultimi anni, per esempio, tra i turisti stranieri c'è stato il consolida-

mento di alcuni interessi che si sono trasformati in motivazioni di vacanza, complice lo sviluppo di un'immagine specifica del nostro Paese (la tradizione ed il *Made in Italy*, etc.).

Infine, rispetto ai mercati turistici obiettivo è emerso, dall'ultima indagine dell'Osservatorio Turistico Nazionale Unioncamere-Isnart sul comparto dei viaggi organizzati internazionali, che le previsioni per il 2015 siano orientate alla crescita (+5,1% la domanda di viaggi e vacanze in Italia) indicata dal 45% dei Tour Operator stranieri che propongono il nostro Paese come meta di vacanza.

I dati Banca d'Italia indicano Stati Uniti, Australia e Cina tra i principali mercati *long haul* per il turismo internazionale nel nostro Paese, mercati nei quali la destinazione Italia gode di un crescente interesse.

Andando, invece, a fare un'analisi più circoscritta della tipologia di turisti che transitano nella Provincia di Napoli, con riferimento al dato relativo agli arrivi e presenze di Italiani e Stranieri fornito dall'EPT, nell'anno 2012, si registrano 3.153.686 arrivi e 10.758.461 presenze, segnando una variazione percentuale, rispetto all'anno 2011, del -1,945 arrivi e del 0,93 delle presenze. Considerando la congiuntura economica, e quanto registrato in altri settori dell'economia italiana,

è possibile affermare che si tratti di dati superflui, confermando quindi quanto il settore turistico rappresenti tutt'oggi uno dei settori più determinanti su cui investire per la ripresa dell'economia locale e su cui puntare in termini di politiche strategiche territoriali.

Facendo, ancora, un'ulteriore segmentazione del turismo va considerato anche il *turismo crocieristico*, i cui dati sono ancora più entusiasmanti.

La Regione Campania si posiziona al secondo posto in Italia per numero

di toccate nave (con circa 800 accosti annuali) ed, in particolare, la città di Napoli con il suo Porto, dal 2003 al 2012, ha segnato una crescita del +118% (nel 2013 il traffico passeggeri era di 613.609 passeggeri e nel 2012 è arrivato a 1.228.651 passeggeri)<sup>30</sup>. Oggi il turismo crocieristico rappresenta per la città di Napoli un'importante occasione per il rilancio dell'economia locale ed è necessario che ci si organizzi per rispondere alle esigenze di questa tipologia di turisti.

## 4.2

### L'impatto del turismo sull'economia campana: un raffronto con la realtà nazionale

Il calo del Prodotto Interno Lordo (PIL) nazionale verificatosi dall'anno 2012 (-2,4%) ha interessato anche la regione Campania che, già in maniera molto poco significativa, contribuiva all'arricchimento del PIL stesso (in termini reali, dal 6,4% del 2007 al 6,1% del 2012). Nell'anno 2013, **il PIL campano è sceso ancora del 2,7% rispetto all'anno precedente ed è aumentata la disoccupazione (+50.000 disoccupati)**. Inoltre, l'economia campana ha perso complessivamente – tra

il 2007 e il 2012 – quasi 10 miliardi di euro di prodotto finale (sui 101 miliardi che sono andati distrutti in Italia a seguito della crisi), contribuendo in larga misura al contesto recessivo odierno.

In questo scenario economico tutt'altro che positivo, tuttavia, la regione Campania, nonostante le gravi carenze che ancora la affliggono, rimane una *destination* dal forte potenziale attrattivo turistico. Dal confronto delle due tabelle (Tabella 12 e 13)

## Note

30) Fonte dati: Risposte Turismo, 2012.

emerge un dato rilevante ai fini della comprensione analitica territoriale: nonostante la regione Campania si posizioni settima assoluta per arrivi e presenze (Tabella 13), se si prende in considerazione la scelta dei turisti stranieri per tipologia di località visitata, appare evidente che le **città di interesse storico e artistico e le località marine** ricoprono i primi due posti di gradimento della scala (Tabella 12). In rapporto ai valori assoluti, quindi, la regione Campania potrebbe ricoprire posizioni ancor migliori, grazie alla massiccia presenza, all'interno del nucleo territoriale, di risorse storico-artistiche e *destination* marine. Sulla base di questo dato, si ritiene necessario in-

crementare e favorire politiche strategiche di sviluppo che consentano un incremento dei flussi turistici nella provincia di Napoli. Ancora di più, ne è la testimonianza il dato afferente alla permanenza media dei turisti internazionali (4,3 giornate-presenza), che posiziona la Campania al quinto posto assoluto tra le regioni italiane e conferma la ricchezza di *amenities* presenti sul luogo. Nonostante ciò, il divario rispetto a Veneto, Lombardia, Lazio e Trentino-Alto Adige, in termini di arrivi e presenze internazionali, appare difficilmente colmabile in un breve arco temporale, a causa di valori drasticamente più alti a favore di queste regioni.

**Tabella 12 - Turisti stranieri per tipologia di località visitata - Fonte: Istat.**

Località di interesse turistico	2011			2012			Variazione %	
	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze	Perm. media	Arrivi	Presenze
Città di interesse storico e artistico	21.676.340	59.570.413	2,7	22.007.351	60.291.761	2,7	1,5	1,2
Località marine	7.794.036	41.237.684	5,3	8.025.204	42.353.805	5,3	3,0	2,7
Località lacuali	4.308.371	21.611.983	5,0	4.451.912	22.685.957	5,1	3,3	5,0
Località montane	3.976.581	19.496.863	4,9	4.246.504	20.584.521	4,8	6,8	5,6
Località collinari e di interesse vario	1.939.710	8.888.548	4,6	1.970.409	9.044.260	4,6	1,6	1,8
Località termali	1.482.355	5.448.889	3,7	1.498.594	5.517.463	3,7	1,1	1,3
Altre località	6.283.416	20.219.682	3,2	6.538.601	20.117.221	3,1	4,1	-0,5
TOTALE	47.460.809	176.474.062	3,7	48.738.575	180.594.988	3,7	2,7	2,3

**Tabella 13 - Arrivi degli stranieri nelle regioni italiane - anno 2012 - Fonte: Istat.**

Regione	Arrivi	Presenze	Permanenza media
Veneto	10.230.469	40.387.375	3,9
Lombardia	6.883.106	19.074.599	2,8
Lazio	6.664.244	20.516.459	3,1
Toscana	6.448.902	22.307.426	3,5
Trentino-Alto Adige	5.190.906	25.722.989	5,0
Emilia-Romagna	2.345.340	9.632.676	4,1
<b>Campania</b>	<b>1.863.347</b>	<b>7.976.125</b>	<b>4,3</b>
Sicilia	1.783.117	6.310.821	3,5
Piemonte	1.577.733	5.126.185	3,2
Liguria	1.463.312	4.669.572	3,2
Friuli-Venezia Giulia	1.004.670	4.263.162	4,2
Sardegna	872.115	4.400.649	5,0
Umbria	619.294	2.068.932	3,3
Puglia	578.279	2.286.595	4,0
Marche	366.125	1.854.481	5,1
Valle d'Aosta	337.626	1.130.915	3,3
Calabria	244.501	1.645.323	6,7
Abruzzo	191.808	1.030.797	5,4
Basilicata	60.599	148.094	2,4
Molise	13.082	41.813	3,2
<b>TOTALE</b>	<b>48.738.575</b>	<b>180.594.988</b>	<b>3,7</b>

In relazione alla spesa dei viaggiatori stranieri in Campania nell'anno 2013 (Tabella 14), l'incremento rispetto al 2012 è stato solo dell'1%; variazione assolutamente non significativa, anche se non si riscontrano va-

lori negativi rispetto all'anno precedente, come alcuni regioni hanno subito (Valle d'Aosta, Veneto, Friuli Venezia Giulia, Umbria, Marche, Abruzzo, Basilicata, Calabria, Sardegna).

**Tabella 14- Spesa dei viaggiatori stranieri per aree e regioni nel 2013 - Fonte:**  
Banca d'Italia, dati elaborati anno 2013.

Aree e regioni	Entrate valutarie (in milioni di euro)		var% 2012/2013
	2012	2013	
<b>NORD-OVEST</b>	<b>8.210</b>	<b>8.650</b>	5,4
Piemonte	1.250	1.332	6,6
Valle d'Aosta	317	277	-12,6
Lombardia	5.304	5.545	4,5
Liguria	1.339	1.495	11,7
<b>NORD-EST</b>	<b>9.227</b>	<b>9.009</b>	-2,4
Trentino Alto Adige	1.555	1.601	3,0
Veneto	5.000	4.709	-5,8
Friuli Venezia Giulia	962	830	-13,7
Emilia Romagna	1.710	1.869	9,3
<b>CENTRO</b>	<b>9.635</b>	<b>10.161</b>	5,5
Toscana	3.608	3.802	5,4
Umbria	290	255	-12,1
Marche	352	331	-6,0
Lazio	5.386	5.774	7,2
<b>SUD E ISOLE</b>	<b>4.077</b>	<b>4.145</b>	1,7
Abruzzi	205	202	-1,5
Molise	18	26	44,4
Campania	1.419	1.433	1,0
Puglia	580	621	7,1
Basilicata	63	43	-31,7
Calabria	145	136	-6,2
Sicilia	1.041	1.100	5,7
Sardegna	606	584	-3,6
<i>*Dati non ripartibili</i>	906	1.100	21,4
<b>TOTALE</b>	<b>32.056</b>	<b>33.064</b>	3,1

Dall'analisi regionale delle macro-aree, è facile constatare che la Campania si posiziona dopo Abruzzo e Molise ed è sestultima tra le regioni oggetto della spesa dei viaggiatori stranieri. Questo dato risulta significativo,

in quanto, a livello turistico, la spesa è strettamente correlata alla presenza di attrattive e luoghi di interesse turisticamente sfruttati.

Contributo fondamentale per la comprensione del movimento turi-

stico regionale deriva dall'analisi dell'offerta alberghiera e dalla scomposizione dei dati relativi al fenomeno. Nonostante i flussi turistici mondiali siano aumentati sensibilmente negli ultimi due anni, la situazione relativa ai flussi alberghieri italiani appare più preoccupante, a causa di un calo percentuale del 1,6 % di presenze di turisti nel nostro paese registrato dall'anno 2012. Solo Grecia e Spagna hanno subito perdite di flusso turistico-alberghiero maggiori rispetto alla nostra nazione, causate senza dubbio da una situazione economica-congiunturale di grande svantaggio.

Anche nell'anno 2013, il calo presenze è continuato, seppure ad un ritmo iniziale leggermente inferiore. Nel secondo trimestre 2014, gli arrivi negli esercizi ricettivi sono stati 30,2 milioni e le presenze 94 milioni, con incrementi, rispetto al secondo trimestre del 2013, rispettivamente del 3,6%, e del 2,8%. Le presenze per tipologia di esercizio mostrano incrementi sia per le strutture alberghiere (+2,6%), rappresentative del 69,5% delle presenze totali, sia per quelle extralberghiere (+3,3%; Fonte: ISTAT, 2014). A livello europeo, l'Italia è comunque seconda assoluta per presenze in esercizi alberghieri (255.610), battuta solo dalla Spagna (280.660 presenze - Fonte Eurostat, 2012).

Gli esercizi alberghieri presenti in Campania ammontano a 1.697 unità complessive (dati Istat al 25/01/2013), con una somma totale di 114.892 letti; per numero di esercizi, la regione si posiziona settima assoluta nella classifica nazionale. Le regioni che antecedono la Campania, come numero di esercizi alberghieri, sono, nell'ordine: Trentino-Alto Adige (5.736 alberghi), Emilia-Romagna (4.462), Veneto (3.092), Lombardia (2.955), Toscana (2.864), Lazio (2.002).

In relazione al numero dei posti letto, la Campania ricopre, ovviamente, posizioni molto simili rispetto al numero delle strutture ricettive (tanto maggiori sono gli esercizi alberghieri presenti in un determinato territorio, tanti più saranno i letti complessivi) ed è superata dai succitati ambiti territoriali. Le suddette regioni, non a caso, mostrano, nella classifica nazionale delle entrate valutarie, posizioni migliori in graduatoria e presentano numeri maggiori in arrivi e presenze turistiche. Volendo attuare un'analisi di *benchmark* territoriale, senza dubbio si può affermare che gli indici di *performance* migliori in valore assoluto, anche dal punto di vista strettamente monetario, appartengono a Veneto, Lombardia, Lazio Trentino-Alto Adige ed Emilia-Romagna.

In rapporto alla densità dell'offerta

alberghiera regionale, la Campania è ottava sulle venti regioni italiane per numero di letti in rapporto ai Km<sup>2</sup> (Fonte Istat, 2012), con un indice pari a 8,5 letti per Km<sup>2</sup>.

Le prime tre regioni che presentano un rapporto maggiore sono, nell'ordine, Trentino-Alto Adige, Emilia-Romagna e Liguria.

Altra importante analisi riguarda il numero percentuale dei letti degli esercizi extralberghieri rispetto a quello degli esercizi alberghieri "classici". La Campania, in questo caso, presenta una diffusa omogeneità del dato: **53% di letti appartenenti ad imprese alberghiere, rispetto al 47% di letti relativi ad imprese facenti parte del circuito extralberghiero.**

Quest'ultimo fattore può essere letto in duplice ottica: da un lato, una equa ripartizione percentuale indica la presenza di un ampio ventaglio di scelta da parte del turista che può optare per la soluzione a lui più congeniale, in termini di livello di prezzo e tipologia di servizio; dall'altro, la presenza di un numero elevato di strutture extralberghiere potrebbe inficiare sulla qualità complessiva dell'offerta alberghiera stessa, composta da strutture che non fanno parte dei circuiti d'impresa classici (ad esempio, gli alberghi di catena) e sfuggono a standard minimi qualitativi di servizio.

Nonostante questo fenomeno, ad oggi, è il Sud Italia a presentare una maggiore percentuale di esercizi alberghieri di categoria superiore e la Campania, dopo Sardegna e Puglia, è la terza regione in Italia per strutture ricettive di livello medio-alto (Fonte: Istat, 2012), con un numero superiore alla media nazionale di alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso.

Riassumendo, potremmo definire l'offerta turistica alberghiera campana come un'offerta non scarsa, con una penetrazione consistente sul territorio nazionale, ma ancora non del tutto organizzata (nonostante la buona presenza di alberghi di categoria medio-alta), con un numero ancora esiguo di alberghi di catena e una preponderante presenza di imprese alberghiere a conduzione familiare, gestite, in gran parte dei casi, in maniera non del tutto professionale e con scarsi approcci manageriali e gestionali.

Il comparto ristorativo-turistico rappresenta un altro aggregato degno di attenzione ai fini della valutazione complessiva regionale. I dati disponibili al mese di dicembre 2013, ci possono fornire un utile aiuto per comprendere su quale livello competitivo si posiziona la Campania rispetto all'indotto ristorativo nazionale. La Lombardia si attesta prima per presenza di imprese del settore con una

quota sul totale pari al 15,4%, seguita da Lazio (10,7%) e Campania (9,3%) (Fonte: FIPE, 2013).

In valori numerici assoluti, le imprese ristorative lombarde sono 48.584, le laziali 33.681, le campane 29.218. La diffusione nazionale di questa tipologia di imprese ci suggerisce che la distribuzione geografica non dipende principalmente da variabili economiche, ma soprattutto da variabili fisiche (popolazione residente).

Nonostante il peso delle società di capitali sia modesto rispetto alla prevalenza nazionale di altre forme societarie, la Campania può contare sul 13,8 % di imprese ristorative declinate

secondo questa formula; la Campania si posiziona quindi quarta assoluta tra le regioni con una prevalenza non trascurabile di esercizi di questo tipo. Il dato appena esposto implica che, in relazione alla formula societaria, si dovrebbe riscontrare un elevato grado di organizzazione e managerializzazione delle imprese; tuttavia, analizzando più attentamente i dati, si può osservare che le ditte ristorative individuali ammontano al 54,7 %, un dato ancora abbastanza alto che ci indica una gestione di matrice prettamente familiare o comunque non di grandi dimensioni.

Ai fini della presente ricerca, incentrata sull'impatto del turismo sull'economia campana e sulle implicazioni nel settore dei beni culturali e delle attività produttive, si è ritenuto opportuno fare un approfondimento sulle principali forme di *governance* presenti nelle destinazioni turistiche di successo, soffermandosi sulle principali politiche territoriali attuate e/o da attivare e sulle forme di legislazione presenti.

La questione della *governance* nel turismo è molto importante ai fini di un incremento del fenomeno turistico di un determinato territorio, tanto che questo argomento è stato affrontata in letteratura già dagli anni Novanta (Penny Wan, 2013). La complessità di questo *topic* ha generato una forte eterogeneità dei contributi sui differenti aspetti che caratterizzano la *governance* (Erkus-Öztürk & Eraydın, 2010; Hall, 1994; Timothy, 1999; Caffyn & Jobbins, 2003). La prima criticità si riscontra sul livello di analisi, poiché le organizzazioni possono assumere modelli di *governance* centralizzati o decentralizzati. La seconda, invece, riguarda l'individuazione delle funzioni svolte a li-

vello centrale.

Partendo dai modelli di governo delle *destination*, è possibile chiarire questo passaggio utilizzando la classificazione fornita dalla World Tourism Organization (WTO) circa le organizzazioni di governo basate sull'ampiezza territoriale dei diversi organi che ne fanno parte (2004):

- a. National Tourism Authorities (NTA) o National Tourism Organisations (NTO), responsabili della promozione turistica a livello nazionale;
- b. Regional, provincial or state DMO (RTO), con una competenza regionale o provinciale;
- c. City DMO, concentrate su città o piccole aree geografiche.

Tale logica di governo implica uno sviluppo territoriale basato sull'integrazione delle competenze e su differenti livelli di responsabilità e competenze collegati alla dimensione geografica del territorio da gestire. Gli organi di governo che si instaurano ai differenti livelli (nazionale, regionale e locale) possono essere di carattere pubblico, privato o misto e ciò può creare criticità nella programmazione strategica dello

sviluppo turistico per il verificarsi di duplicazioni o lacune nei contenuti di piani e programmi (Sciarelli, 2012).

Passando allo studio delle politiche del turismo nel contesto nazionale, l'analisi, dal punto di vista della *governance*, porta subito alla luce un fenomeno degno di approfondimento. Il turismo italiano rappresenta un'attività economica con potenzialità enormi ma priva di una dimensione strategica omogenea, in grado di orientare i processi politici ed economici. Inoltre, le politiche per il turismo, molto spesso, non sono integrate con le strategie di sviluppo economico, quando presenti. Se si parte dalla dimensione territoriale del fenomeno, è possibile affermare con certezza che il turismo non è di competenza nazionale. Già precedentemente alla riforma del Titolo V della Costituzione, la materia del turismo era ampiamente affidata alle competenze regionali. In seguito ad essa, la sfera di competenza regionale è divenuta esclusiva. In tal senso, il distacco dalla sfera statale consente la possibile costruzione di politiche regionali del turismo in collegamento con la complessiva organizzazione economica e sociale regionale (Caravita, 2002). Tuttavia, si rischia di perdere di vista un'u-

nitarietà nazionale, che sarebbe necessaria almeno su determinate questioni in particolare (organizzazione dei punti di informazione turistica, promozione sui mercati internazionali, etc.). Le riflessioni a livello regionale devono in ogni caso divenire veicolo di espressione, valorizzazione e promozione dell'identità territoriale, nonché strumento di valutazione del ruolo che gli enti territoriali possono e devono svolgere nella promozione e valorizzazione dei prodotti. Attualmente, a livello nazionale, non si riscontra la presenza di una strategia turistica integrata e di lungo termine, che possa coinvolgere i soggetti del settore pubblico e privato. Focalizzando, nello specifico, l'attenzione sul piano regionale, si assiste ad una molteplicità di schemi e modelli individuati per la *governance* del territorio. In particolare, le diverse regioni presentano distinte legislazioni in materia di organizzazione turistica regionale, sia in riferimento agli organismi previsti (aziende di promozione turistica – APT, sistemi turistici locali, proloco, agenzie regionali, etc.), che di processi di funzionamento. Una prima sintesi di raffronto rispetto a tali organizzazioni è presentata in **Tabella 15**.

**Tabella 15 - Ricostruzione sinottica. Fonte:** Ns. elaborazione su dati UPI, 2011<sup>31</sup>.

Regione	Agenzia Regionale	Livello intermedio/ locale			Livello locale			Fonti
		APT e/o altro	STL previsti	STL realizzati	IAT	Pro-Lo-co	Consorzi	Fonti dati
Abruzzo			X		Presenti	Presenti	Presenti	Web
Basilicata	Presente	APT	X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	Web
Calabria			X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	Web
Campania	Presente	PTL			Presenti	Presenti	Presenti	Telefono / Web
Emilia Romagna		Unioni di Prodotto	X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Friuli Venezia Giulia	Presente	Società d'area			Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Lazio	Presente		X		Presenti	Presenti	Presenti	Telefono
Liguria	Presente		X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Lombardia			X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Marche			X		Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Molise		EPT,AAST	X			Presenti	Presenti	e-mail
Piemonte	Presente	ATL			Presenti	Presenti	Presenti	Web
Puglia	Presente	APT	X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Sardegna			X	Presenti	Presenti	Presenti	Presenti	e-mail
Sicilia			X		Presenti	Presenti	Presenti	Web
Toscana	Presente				Presenti	Presenti	Presenti	Telefono
Umbria	Presente		X		Presenti	Presenti	Presenti	Web
Veneto		APTV	X	STT Sistemi Turistici Tematici	Presenti	Presenti	Presenti	Web

### Note

“La legislazione delle Regioni: i Sistemi Turistici Locali e le funzioni delle Province in materia di turismo”, Report di aggiornamento.

Quest'ultima è il risultato di un'intensa attività di raccolta e analisi dei dati eseguita durante questa ricerca.

Dalle comparazioni effettuate, è emerso che, per tutte le regioni esaminate, si riscontra la presenza di enti territoriali locali come IAT, pro-loco e consorzi mentre mancano o, in molti casi, non sono definite forme di governo intermedie come i Sistemi Turistici Locali e le Aziende di Promozione Turistica.

In alcuni casi, in seguito a modifiche all'assetto organizzativo, alcune funzioni vengono assorbite a livello centrale.

Per ciò che concerne l'Abruzzo, ad esempio, l'APT regionale è stata soppressa dal 1 ottobre 2012 per effetto dell'art.1 della l.r. n.30/2011, "Soppressione dell'Azienda di Promozione Turistica della Regione Abruzzo (APTR)" e dell'art.20 della L.R. n.1/2012 "Disposizioni finanziarie per la redazione del bilancio annuale 2012 e pluriennale 2012 – 2014 della Regione Abruzzo (Legge Finanziaria Regionale 2012)". Di conseguenza, tutte le funzioni sono state assorbite dalla Regione Abruzzo – Direzione Sviluppo Economico del Turismo. In altri casi, invece, le regioni scelgono di affidare a soggetti specifici alcune funzioni, come accade in Calabria, dove il potenziamento dei flussi turistici nazionali e internazionali all'interno degli specifici sistemi territoriali è affidato ai PISL per la Realizza-

zione dei Sistemi Turistici Locali e delle Destinazioni Turistiche Locali, finanziati dalle Linee d'intervento 8.2.1.5, 5.1.1.1, 5.2.3.2, 5.3.1.1, 5.3.2.1, 5.3.2.2 e 5.3.2.3 del POR Calabria FE-SR 2007/2013.

Inoltre, molto spesso le regioni istituiscono enti e organi che, pur avendo denominazioni differenti da territorio a territorio, espletano le stesse funzioni o operano con le stesse finalità. Il caso dell'Emilia Romagna mostra che l'Agenzia Turistica Regionale è stata abrogata con L.R. n. 2/2007, mentre sono state introdotte APT Servizi e IAT. La regione non ha mai dato corso al riconoscimento di alcun STL mentre le pro loco si gestiscono in maniera autonoma per volontà degli enti pubblici e non sono sottoposte a norme regionali.

Anche la Toscana ha abolito le APT con la L.R. n.25/2010.

Nel caso del Molise, invece, la situazione sembra essere più delicata, poiché l'Agenzia Regionale del Turismo è inesistente e alcune proposte (come, ad esempio, la soppressione degli EPT di Campobasso e Isernia e l'AAST di Termoli) sono ancora al varo della Commissione Consiliare mentre STL e IAT sono previsti nella legge di riforma del comparto turistico regionale ma non risultano ancora attivati.

Essendo il quadro nazionale carat-

terizzato da forme di governo del territorio e di promozione turistica molto variegata, un confronto più approfondito deve essere svolto scegliendo le regioni da analizzare e studiando, nello specifico, gli elementi di governo e promozione del territorio.

In linea con quanto espresso nei paragrafi precedenti, si è ritenuto quindi opportuno proseguire l'analisi con l'approfondimento delle *best practices*: Emilia-Romagna, Puglia e Trentino. Tali casi sono stati prescelti seguendo il modello PPT.

## 5.1 Politiche di governo del territorio: le regioni esaminate

### 5.1.1 EMILIA-ROMAGNA

L'Emilia-Romagna è una delle regioni italiane più efficienti dal punto di vista turistico. Il sistema di governo di riferimento si articola in

Istituzioni e soggetti che si occupano di organizzazione, di iniziative rivolte alla promozione e di informazione turistica. Tale struttura può essere rappresentata come segue:

Tabella 16 - La funzione amministrativa dell'Emilia Romagna.

AREA	EMILIA-ROMAGNA	FUNZIONI
Amministrazione/ Organizzazione	Regione	programma poliennale di interventi di promozione e commercializzazione turistica; - Osservatorio Regionale sul Turismo; - programmazione e coordinamento delle attività e delle iniziative in campo turistico; - promozione in Italia e all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale; - sviluppo qualitativo delle attività di comunicazione e di commercializzazione turistica.
	Province	promozione turistica locale con iniziative di valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche; - coordinamento dei Comuni per l'accoglienza e l'informazione; - promozione dei STL; - verifiche per il riconoscimento della qualifica di IAT; - rilascio dell'autorizzazione per l'esercizio dell'attività di agenzia di viaggio e turismo e delle funzioni di accompagnatore turistico; - coordinamento del servizio di statistica provinciale (insieme ai Comuni); - comunicazione di prezzi e tariffe delle strutture ricettive.
	Comuni	valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio; - amministrazione delle strutture ricettive; - vigilanza e controllo delle attività turistiche di accompagnamento; - attività di incentivazione turistica; - comunicazione dei prezzi concernenti attività turistiche ad uso pubblico gestite in regime di concessione; - attività da svolgersi in materia di demanio marittimo a fini turistici.

AREA	EMILIA-ROMAGNA	FUNZIONI
Promozione/ Valorizzazione	APT Servizi	gestione e attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo; - specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali; - promozione e valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'artigianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura; - ausilio tecnico-scientifico per le decisioni della Regione in materia di turismo; - validazione dei progetti turistici da realizzarsi sui mercati internazionali; - coordinamento e fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.
	UdP "Costa adriatica" - UdP "Terme, Salute e Benessere"; - UdP "Appennino e Verde"; - UdP "Città d'Arte, Cultura e Affari".	discussione e approvazione annuale dei "Progetti di marketing e promozione turistica di prevalente interesse per il mercato italiano; - definizione dei progetti di commercializzazione turistica; cooperazione per lo sviluppo dei diversi prodotti turistici della regione.
Informazione	SITur Regionale	Redazione che gestisce il sito Emilia Romagna Turismo.
	SITur Provinciale (21 redazioni locali)	Valorizzazione del territorio attraverso siti web con aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Come evidenziato nella **Tabella 16, con riferimento alla funzione amministrativa dell'Emilia Romagna**, durante l'analisi effettuata è emerso che la Regione è l'organo istituzionale che si occupa della definizione delle politiche turistiche regionali, i cui interventi per la promozione, la commercializzazione e l'organizzazione turistica regionale sono disciplinati dalla Legge regionale n. 7/1998 e successive modifiche.

I contenuti dell'azione politica regionale si sostanziano nella programmazione e nel coordinamento delle attività e delle iniziative in campo turistico, nella promozione in Italia ed all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale e nello sviluppo quali-

tativo delle attività di comunicazione e di commercializzazione turistica.

L'Emilia Romagna definisce un Programma poliennale di interventi di promozione e commercializzazione turistica per lo sviluppo della regione e promuove i processi di aggregazione inter-imprenditoriale per favorire lo sviluppo turistico.

Tra le funzioni svolte a livello centrale, la Regione si occupa anche dell'Osservatorio Regionale sul Turismo, orientato ad approfondire la conoscenza dei mercati e a favorire lo sviluppo e l'innovazione dell'offerta turistica regionale e coordina il Sistema Informativo Turistico Regionale (SITuR), che svolge la duplice funzione di creare una

rete di informazione per gli operatori e i turisti e di raccogliere e analizzare i dati statistici sul settore.

Nell'esercizio delle sue funzioni, la Regione ha attivato un sistema di concertazione con gli Enti Locali, con altri soggetti pubblici e privati che operano nel settore.

Le province supportano la promozione turistica locale con iniziative di valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche e coordinano i Comuni per l'accoglienza e l'informazione, ai sensi della Legge regionale n. 7/1998 e successive modifiche. Inoltre, questi promuovono i Sistemi Turistici Locali ed effettuano le verifiche per il riconoscimento della qualifica di IAT (Uffici di Informazione e Accoglienza Turistica) ai sensi della Legge regionale n. 7/2003. Si occupano del rilascio all'autorizzazione per l'esercizio dell'attività di agenzia di viaggio e turismo e delle funzioni di accompagnatore turistico, coordinano il servizio di statistica provinciale, in collaborazione con i Comuni e comunicano i prezzi e le tariffe delle strutture ricettive alberghiere ed extra alberghiere.

I Comuni si occupano, essenzialmente, della valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio. In particolare, ad essi compete l'amministrazione di strutture ricettive (LR 16/2004), la vigilanza e il controllo del-

le attività turistiche di accompagnamento (LR 4/2000), le attività relative agli interventi di incentivazione turistica (L.R. n. 40/2002); la comunicazione dei prezzi concernenti attività turistiche ad uso pubblico gestite in regime di concessione; l'attività da svolgersi in materia di demanio marittimo a fini turistici (LR 9/2002).

Facendo un approfondimento **sulla funzione promozionale dell'Emilia Romagna** è emerso che l'APT Servizi S.r.l. è la società costituita dalla Regione Emilia-Romagna (51%) e dal sistema delle Camere di Commercio dell'Emilia-Romagna (49%) che, in modo congiunto, hanno deciso di intervenire nel settore turistico supportando le azioni di promozione e commercializzazione turistica con risorse finanziarie. Tale ente lavora per lo sviluppo e l'innovazione del sistema turistico regionale attraverso:

- ❖ la gestione e l'attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo;
- ❖ la specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali;
- ❖ la promozione e la valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'artigianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura;
- ❖ l'ausilio tecnico-scientifico per le de-

cisioni della Regione in materia di turismo;

- ❖ la validazione dei progetti turistici da realizzarsi sui mercati internazionali;
- ❖ il coordinamento e la fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.

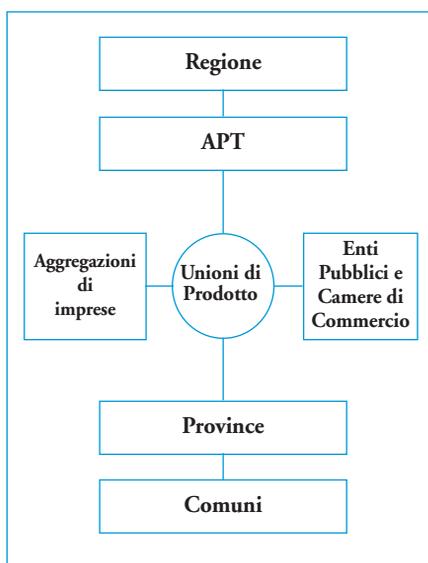
L'APT Servizi è oggi al suo sesto piano di programmazione e di concertazione strategica, contenente le linee guida e le proposte esecutive relative ai progetti di marketing e promozione turistica di prevalente interesse per i mercati internazionali.

Le Unioni di Prodotto nascono in conseguenza alla Legge regionale n. 7/1998 come associazioni di soggetti istituzionali pubblici (quali Enti locali e Camere di Commercio) e di soggetti privati (in particolare aggregazioni di imprese) che decidono di cooperare per lo sviluppo dei diversi prodotti turistici della regione: mare, città d'arte, terme e appennino. L'Emilia Romagna conta 4UdP corrispondenti, dunque, ai suoi prodotti turistici: UdP "Costa adriatica"; UdP "Terme, Salute e Benessere"; UdP "Appennino e Verde"; UdP "Città d'Arte, Cultura e Affari".

Le Unioni di Prodotto discutono e approvano, ogni anno, i "Progetti di marketing e promozione turistica di prevalente interesse per il mercato italiano", poi finanziati e gestiti dagli Enti

Locali e dalle Camere di Commercio. I privati stabiliscono i loro progetti di commercializzazione turistica in piena sinergia con le indicazioni dei Progetti di marketing e promozione.

**Figura 2 – Emilia Romagna: organizzazione turistica** - Fonte: ns. elaborazione



Grazie alle sinergie che si attivano sul territorio e alle collaborazioni tra pubblico e privato nascono i Club di prodotto, aggregazioni di imprese che propongono pacchetti turistici di elevato standard qualitativo che vanno ad arricchire di proposte l'offerta della Regione.

Il Sistema di Informazione al Turista (SITur) ha una redazione cen-

trale (regionale) che gestisce il sito Emilia Romagna Turismo e 21 Redazioni locali, che valorizzano il territorio attraverso i propri siti in totale autonomia.

Il Sistema opera in sinergia per offrire ai turisti, agli operatori e ai cittadini un servizio di informazioni completo e aggiornato sulle opportunità offerte dalla Regione, sui luoghi da visitare e sugli appuntamenti e gli eventi in programmazione.

Il caso dell'Emilia Romagna è, quindi, un esempio emblematico di *destination management*. Infatti, grazie all'implementazione di un sistema a matrice, ossia di una struttura organizzativa che si basa su un modello che prevede non solo la specializzazione di tasks e competenze degli organi di governance ma anche delle continue sinergie tra gli attori di tale sistema, e ad una effettiva gestione dei processi da parte dei soggetti istituiti dalla legge, questa regione implementa corrette strategie e politiche di *marketing* per lo sviluppo turistico del territorio.

L'Emilia Romagna è stata una delle prime regioni italiane ad attuare formule innovative di *marketing*, come il *crowdsourcing*, che consente una corretta interazione tra i visitatori/turisti del territorio, gli enti locali e gli organi di *governance*.

Questa nuova formula è stata sviluppata attraverso l'utilizzo dei *social network* (ad esempio facebook, il blog *travelemiliaromagna*, *instagram*, ecc.) al fine di co-creare esperienze turistiche di valore.

Inoltre, i soggetti istituiti dalla legge ed il sistema reticolare ipotizzato dalla stessa hanno consentito di rafforzare e sviluppare tutti gli *asset* strategici (*access, accommodation, ancillary services, attraction, assemblage, amenities*) per lo sviluppo turistico della destinazione.

### 5.1.2. PUGLIA

La Puglia è caratterizzata da una frammentazione istituzionale ed operativa nella attuazione delle politiche promozionali e di sviluppo turistico. Questo scenario ha indotto negli ultimi anni il Legislatore Regionale ad intervenire nel sistema turistico regionale a più riprese, attivando anche una complessiva concertazione con gli attori locali che ha portato ad un organico riassetto istituzionale del sistema. Per rispondere a tale strategia, il quadro normativo regionale (L.R. 1/2001, L.R. 18/2010, Regolamento 9/2011) ha recentemente ridefinito la governance del settore turistico: si è pertanto optato per il superamento delle APT e per la costituzione dell'azienda regionale unica, con una governance

complessiva definita come di seguito:

- ❖ soppressione delle 5 Aziende di Promozione Turistica impostate su base provinciale e contestuale attivazione della Agenzia Regionale del Turismo (ARET, ora denominata Pugliapromozione) con mission chiara e compiti precisi;
- ❖ articolazione di Pugliapromozione

su base provinciale;

- ❖ regolamentazione dei Sistemi Turistici Locali come ulteriore elemento di semplificazione e completezza dello schema di governance;
- ❖ attivazione, di concerto con l'Assessorato allo Sviluppo Economico, delle procedure costitutive del Distretto produttivo del Turismo.

Tabella 17 - La funzione amministrativa della Puglia - Fonte: ns. elaborazione.

Enti		Funzioni
Amministrazione / Organizzazione	Regione	<b>Funzione di programmazione/indirizzo/coordinamento:</b> programmazione e coordinamento delle attività e delle iniziative turistiche, promozione in Italia e all'estero dell'immagine unitaria e complessiva dell'offerta turistica regionale, organizzazione della raccolta, della elaborazione e della comunicazione delle statistiche regionali del turismo, istituzione dell'Osservatorio regionale sul turismo, realizzazione dei progetti speciali, anche in collaborazione con l'Ente nazionale italiano turismo (ENIT), con altre Regioni, con altri enti pubblici, con organizzazioni e con operatori privati.
Promozione / Valorizzazione	Sistemi Turistici Locali	<b>Funzione di programmazione/valorizzazione locale:</b> proporre un "Quadro Triennale di Sviluppo Turistico Territoriale", gestire un "marchio d'area" distintivo e coordinato con il brand "Puglia", concorrere alla conoscenza, alla razionalizzazione, all'integrazione, all'innovazione e all'adeguamento degli standard qualitativi dell'offerta turistica locale, favorire il coordinamento degli attori pubblici e privati, sostenere l'integrazione degli attori locali con le strategie del Distretto Turistico Regionale, coordinare la promozione a livello locale e l'informazione sul territorio, affiancando l'attività degli IAT e cooperando con le Pro Loco, svolgere attività di analisi, ricognizione, raccolta dati e statistiche a livello locale, eventuale partecipazione e gestione dei bandi comunitari, nazionali e regionali e delle opportunità di adeguamento dell'offerta turistica locale.
	Agenzia Regionale Puglia Promozione (Ex ARET) raccoglie le vecchie APT di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto	<b>Funzione di promozione/coordinamento:</b> promuove la conoscenza e l'attrattività del territorio, promuove accordi con il sistema della formazione professionale e con le università, qualifica l'offerta turistica dei sistemi territoriali della Puglia, favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali, promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, giovanile, nonché di quello sociale e la valorizzazione degli indotti connessi, attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, nonché progetti di arte urbana, favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici e privati e la popolazione, assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa; coordina il sistema a rete degli IAT, anche nel loro raccordo con le pro loco, collabora con il sistema delle camere di commercio e, ai fini della predisposizione di specifici studi, piani e progetti, specializzate.

Enti		Funzioni
Promozione / Valorizzazione	Pro-Loco	<b>Attività di promozione no-profit in loco:</b> tutela e valorizzazione delle risorse naturali, artistiche, monumentali, ambientali, turistiche e culturali del luogo; assistenza, tutela e informazione turistica; iniziative atte a sensibilizzare la popolazione residente nei confronti del fenomeno sociale, culturale, ambientale e turistico; promozione, coordinamento e realizzazione di iniziative e di manifestazioni atte a favorire la custodia, la tutela, la conoscenza, la valorizzazione e la salvaguardia delle risorse culturali e turistiche della circoscrizione territoriale; attività di utilità sociale e di solidarietà sia verso gli associati che verso terzi, finalizzate alla conoscenza ed agli scambi culturali.
Informazione	IAT	<b>Attività di informazione e accoglienza turistica:</b> distribuzione di materiale promozionale; informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e sulla ristorazione, sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita e di escursioni personalizzate; collaborazione alla raccolta e alla trasmissione dei dati richiesti dai PTL, dagli enti pubblici territoriali e dalla Regione; assistenza del turista per i servizi turistici locali.

L'azione di *governance* coinvolge le imprese e le organizzazioni residenti attraverso cinque principali linee di intervento:

- ❖ l'emanazione di norme e regolamenti, che possano indirizzare l'azione degli attori locali;
- ❖ interventi diretti sul territorio, che ne orientino la vocazione e definiscano lo stock di risorse disponibili;
- ❖ l'istituzione di organi che si pongano come pivot dello sviluppo della destinazione e che operino anche attraverso il coinvolgimento degli altri attori, svolgendo attività di promozione del territorio, definizione di progetti strategici territoriali con relativo supporto finanziario;
- ❖ lo stimolo e il sostegno alla nascita di aggregazioni di imprese (setto-

riali o di filiera) e di enti locali dedicati alla loro gestione attraverso le quali valorizzare le produzioni locali;

- ❖ l'attenzione all'integrazione con altri interventi/programmi finalizzati allo sviluppo e al potenziamento regionale in campo turistico.

Soggetti della *governance* sono:

La Regione Puglia come soggetto *policy maker*, di monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica e di coordinamento dei rapporti istituzionali con gli enti locali ed altri soggetti in Convenzione (Fondazioni partecipate, Unioncamere). Oltre a disegnare la strategia generale delle politiche di promozione turistica, ha a disposizione altri strumenti di governo del sistema:

- a. programmazione e coordinamento delle attività e delle iniziative turi-

stiche, anche attraverso l’emanazione di atti di indirizzo nei confronti dei soggetti dell’organizzazione turistica regionale e locale;

- b. promozione in Italia e all’estero dell’immagine unitaria e complessiva dell’offerta turistica regionale, nonché dell’immagine delle diverse componenti dell’offerta turistica presenti sul territorio regionale;
- c. organizzazione della raccolta, della elaborazione e della comunicazione delle statistiche regionali del turismo, delle rilevazioni e delle informazioni concernenti l’offerta e la domanda turistica nell’ambito del sistema statistico regionale;
- d. istituzione dell’Osservatorio regionale sul turismo nell’ambito del sistema informativo regionale, ai fini di una puntuale conoscenza dei mercati della domanda turistica e di una costante informazione agli enti e agli operatori turistici;
- e. realizzazione dei progetti speciali, anche in collaborazione con l’Ente nazionale italiano turismo (ENIT), con altre Regioni, con altri enti pubblici, con organizzazioni e con operatori privati.

L’integrazione di queste politiche in una complessiva strategia di marketing territoriale e di sviluppo sostenibile del territorio fornisce alle strategie di promozione turistiche un quadro

di riferimento coerente ed un sistema di obiettivi complessivi dello sviluppo del comparto. La Regione può affidare specifici incarichi di studio, ricerca e progettazione a istituti universitari, ad altri enti e organismi e agenzie specializzate nelle materie di intervento regionali.

L’Agenzia **Pugliapromozione** è il soggetto deputato al management della destinazione: la Regione Puglia ha dunque a disposizione uno strumento operativo per l’attuazione delle proprie strategie di promozione e marketing territoriale. La nuova Agenzia rappresenta una moderna DMO, semplificando ed ottimizzando la *governance* delle politiche di promozione e gestione della destinazione turistica. Ferme restando le funzioni della Regione in materia di indirizzo e programmazione, rapporti con gli enti locali, regolamentazione, monitoraggio, vigilanza e controllo degli interventi in materia turistica, Pugliapromozione, in qualità di strumento operativo delle politiche regionali:

- a) promuove la conoscenza e l’attrattività del territorio, nelle sue componenti naturali, paesaggistiche e culturali, materiali e immateriali, valorizzandone le eccellenze;
- b) sulla base di specifici obiettivi definiti dalla Regione, favorisce lo sviluppo di occupazione stabile nel-

- l'ambito del turismo, alimenta iniziative di sensibilizzazione al fine di contrastare il lavoro sommerso e irregolare, promuove raccordi con il sistema della formazione professionale e con le università in funzione di un complessivo processo di qualificazione del mondo degli operatori e degli addetti del settore;
- c) promuove e qualifica l'offerta turistica dei sistemi territoriali della Puglia, favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e privato nell'ambito degli interventi di settore; promuove inoltre l'incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;
  - d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, giovanile, nonché di quello sociale e la valorizzazione degli indotti connessi;
  - e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale;
  - f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale e per la promozione delle eccellenze enogastronomiche e naturalistiche del territorio;
  - g) favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici e privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatori sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;
  - h) promuove la cultura della tutela dei diritti del turista consumatore;
  - i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa;
  - j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) assicurandone l'articolazione organizzativa e l'efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli IAT, anche nel loro raccordo con le pro loco;
  - k) collabora con il sistema delle camere di commercio e, ai fini della predisposizione di specifici studi, piani e progetti, può avvalersi della

collaborazione di istituzioni universitarie e di ricerca, amministrazioni, enti pubblici, organismi e agenzie specializzate;

- l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatici della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari.

Terzo soggetto della *governance* sono le imprese, attraverso le forme aggregative, in particolare il Distretto produttivo e le organizzazioni di categoria: il Distretto, oltre alla sua funzione istituzionale prevista dalla Legge istitutiva (Internazionalizzazione, Formazione, Innovazione), assolve una funzione centrale anche nella promozione turistica, diventando soggetto qualificato per concorrere alla definizione delle strategie dell'Agenzia regionale.

Quarto e ultimo soggetto è rappresentato dai Sistemi Turistici Locali, essenziali al coordinamento territoriali sul fronte della gestione delle destinazioni turistiche pugliesi.

I Sistemi Turistici locali (STL) sono stati oggetto di recente regolamentazione, con il Reg. n. 19/2011, che ha definito le modalità di costituzione e di riconoscimento, dettando altresì le norme generali per il loro funziona-

mento. Il Sistema turistico locale è lo strumento di governo associato al singolo territorio omogeneo in chiave di destinazione turistica, per la gestione integrata dei servizi connessi all'accessibilità, alla fruibilità ed alla notorietà del territorio e dei suoi attrattori da parte dei visitatori, e per lo sviluppo del turismo di questa area in termini di sostenibilità ambientale, sociale, culturale ed economica. Specificamente, gli STL, una volta istituiti e riconosciuti, saranno orientati al rafforzamento ed all'organizzazione dell'offerta turistica a livello territoriale, con il coordinamento provinciale, svolgendo funzioni di raccordo con le azioni regionali nella fase "*top down*", e di raccordo fra gli attori territoriali nella fase "*bottom up*" di stimolo alla sperimentazione, innovazione e razionalizzazione dell'offerta turistica regionale. Essi, inoltre, dovrebbero favorire il necessario coordinamento delle azioni di promozione esterna dell'Agenzia con le azioni di promozione sul territorio. Le attività previste sono:

- ❖ proporre un piano di promozione (inteso come brand, identità territoriale, quadro complessivo dell'offerta, target preferibili di domanda) che viene inviato agli uffici competenti della Regione Puglia per la composizione della strategia regionale di promozione dei territori;

- ❖ elaborare un quadro di sviluppo turistico (triennale ed annuale) per la gestione integrata dei servizi che rientrano nelle competenze dei singoli componenti il STL: trasporti, rete informativa, calendario degli eventi, apertura degli attrattori, cartellonistica, etc. Contiene in sé anche le richieste alla Regione per le materie di sua competenza (demanio regionale, potere normativo, etc);
- ❖ animazione territoriale, controllo di qualità, servizi di accoglienza primari e coordinamento del sistema informativo territoriale;
- ❖ proporre e realizzare attività progettuali e di *fund raising*.

In sostanza, il STL è una modalità di governo concertata del territorio e dei servizi che incidono sull'accoglienza turistica. Concorrono alla costituzione dei STL: Comuni, Unioni di Comuni, Province, CCIAA, Enti parchi e aree protette, altri enti e soggetti pubblici della filiera. Possono aderire come soggetti non costituenti: associazioni e altre organizzazioni senza scopo di lucro, operanti nel settore, organizzazioni sindacali e datoriali di filiera; gruppi di azione locale (GAL) altri soggetti di natura pubblica o privata che operano con finalità di valorizzazione e sviluppo turistico. Tali soggetti devono riferirsi all'ambito ter-

ritoriale interessato. Condizione di accesso è una piccola cessione di sovranità al STL per l'esercizio della competenza "devoluta" al governo associato in cambio dei benefici complessivi di sistema. Nel medio termine, pur non ricevendo sovvenzioni dirette, ad essi possono essere demandate competenze, e relative risorse, per lo svolgimento di funzioni e competenze devolute dalla Regione e dall'Agenzia, su scala territoriale. Le aree turisticamente rilevanti individuate dalla Regione e sottoposte ai territori per l'organizzazione dei Sistemi Turistici Locali sono: Gargano e Monti Dauni, Bari e la costa, la Puglia di Federico II, Valle d'Itria e Murgia dei trulli, Magna Grecia e Gravine, Salento. La complessa struttura della *governance*, prevista dalle leggi regionali della Regione Puglia, ha consentito una riqualificazione dell'offerta turistica in un'ottica di sistematizzazione dei fattori di attrattiva, di miglioramento del sistema di accoglienza, di creazione di esperienze e percorsi turistici che prevedano l'organizzazione di risorse territoriali precedentemente non sfruttate appieno (ad esempio, si riscontra l'emergere di formule di turismo religioso, termale ed enogastronomico), di implementazione delle politiche di marketing volte ad una promozione mirata della regione. La concertazione

di tutti gli sforzi orientati ad uno sviluppo turistico territoriale ha così portato ad un effettivo consolidamento dell'immagine della regione Puglia sui mercati nazionali ed internazionali. Nonostante l'istituzione di differenti STL, la regione Puglia è riuscita a concentrare tutti i suoi sforzi promozionali sulla comunicazione di un unico sistema di offerta turistica caratterizzato da realtà uniche, in termini di ri-

sorse ed attrattori territoriali, e dotate di *appeal*.

### 5.1.3 PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

L'organizzazione del turismo nella Provincia Autonomia di Trento è stata sistematizzata dalla legge provinciale dell'11 giugno 2002.

Tabella 18 - La funzione amministrativa della Provincia Autonomia di Trento  
- Fonte: ns. elaborazione

Area	Enti	Funzioni
Amministrazione/ Organizzazione	Coordinamento Provinciale per il Turismo	<b>Funzioni di programmazione/guida/coordinamento:</b> formula proposte ed esprime pareri obbligatori in ordine agli atti di programmazione, in particolare in materia di urbanistica e viabilità, e alla formazione delle linee guida per la politica turistica.
	Osservatorio Provinciale per il Turismo	<b>Funzione di analisi e studio del fenomeno turistico:</b> analisi, studi e ricerche in materia turistica anche in collaborazione con università, istituti ed enti di ricerca; monitoraggio dell'offerta turistica provinciale e dei mercati di riferimento; gestione e analisi dei dati statistici e informativi relativi al comparto turistico; ogni altra iniziativa ritenuta utile per l'osservazione del fenomeno turistico.
	Trentino S.p.A.	<b>Funzione promozionale:</b> realizzazione delle attività finalizzate allo sviluppo e alla promozione, in Italia e all'estero, dell'immagine turistica del Trentino; assicurare il raccordo tra le iniziative della società e quelle delle associazioni pro loco e dei consorzi di associazioni pro loco.
Informazione	Ambiti Territoriali Omogenei	<b>Funzione di informazione/valorizzazione:</b> servizi di informazione e assistenza turistica; iniziative di marketing turistico; iniziative di valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e storico dell'ambito di riferimento; intermediazione e prenotazione di servizi e pacchetti turistici formati dai prodotti trentini.

Al fine di favorire il raccordo della politica turistica provinciale, è stato istituito il Coordinamento provinciale per il turismo, che formula proposte ed esprime pareri obbligatori in ordine agli atti di programmazione provinciale individuati dal regolamento di esecuzione della presente legge, in particolare in materia di urbanistica e viabilità e alla formazione delle linee guida per la politica turistica, anche avvalendosi delle analisi, degli studi e delle ricerche dell'osservatorio provinciale per il turismo.

La Provincia riconosce i progetti di ambito, in accordo fra i soggetti pubblici e privati finalizzati allo sviluppo o al riequilibrio dell'economia turistica dell'ambito, da realizzare mediante un coerente sistema di offerta turistica. Fissa gli obiettivi, le linee strategiche e operative, definisce i ruoli rispettivamente esercitati dai soggetti coinvolti e determina gli oneri e le risorse disponibili nonché i tempi per la realizzazione delle iniziative.

L'Osservatorio provinciale per il turismo è articolato come ufficio del servizio provinciale competente in materia di turismo. Svolge in particolare, con la collaborazione del servizio competente in materia statistica, le seguenti attività:

a. analisi, studi e ricerche in materia

turistica anche in collaborazione con università, istituti ed enti di ricerca;

- b. monitoraggio dell'offerta turistica provinciale e dei mercati di riferimento;
- c. gestione e analisi dei dati statistici e informativi relativi al comparto turistico;
- d. ogni altra iniziativa ritenuta utile per l'osservazione del fenomeno turistico.

La promozione dell'immagine turistica e territoriale del Trentino è affidata a una società per azioni costituita o partecipata dalla Provincia autonoma di Trento; la Giunta provinciale è autorizzata a promuovere la costituzione o a partecipare alla predetta società, a condizione che lo schema di atto costitutivo e di statuto siano approvati preventivamente dalla Giunta provinciale e che l'atto costitutivo e lo statuto prevedano:

- a. la realizzazione delle attività finalizzate allo sviluppo e alla promozione, in Italia e all'estero, dell'immagine turistica del Trentino;
- b. la partecipazione della Provincia in misura superiore al 50 per cento del capitale sociale, anche in caso di aumento del capitale o di emissione di obbligazioni convertibili;
- c. la nomina da parte della Provincia

- del presidente della società;
- d. la possibilità di partecipare alla società da parte di altri soggetti pubblici;
  - e. le modalità per assicurare il raccordo tra le iniziative della società e quelle delle associazioni pro loco e dei consorzi di associazioni pro loco.

In relazione alle esigenze del mercato turistico, la Giunta provinciale individua ambiti territoriali omogenei, sentiti gli organismi rappresentativi dei comuni trentini, delle associazioni pro loco e dei loro consorzi e delle categorie economiche del settore turistico.

La Provincia riconosce il soggetto che svolge l'attività di promozione dell'immagine turistica degli ambiti territoriali omogenei tramite la realizzazione delle seguenti attività:

- a. servizi di informazione e assistenza turistica;
- b. iniziative di marketing turistico;
- c. iniziative di valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e storico dell'ambito di riferimento;
- d. intermediazione e prenotazione di servizi e pacchetti turistici formati dai prodotti trentini.

Le attività di promozione del soggetto devono essere coerenti con gli obiettivi e con le linee strategiche e operative provinciali ed essere svolte a favore dell'intero territorio e di tutti gli operatori economici interessati.

L'implementazione di tale sistema ha consentito uno sviluppo turistico armonico che ha generato un vantaggio competitivo sostenibile in termini di flussi turistici e di valore economico, non solo per le imprese operanti nel settore turistico ma anche per quelle ad esso interrelate (ad esempio il settore delle produzioni di eccellenza come quello delle produzioni agroalimentari).

Inoltre, il punto di forza dell'organizzazione turistica della provincia di Trento è l'interconnessione tra capacità imprenditoriali e manageriali presenti sia a livello di singola impresa, sia a livello di network. La presenza e la diffusione di una sana cultura manageriale, coniugate con un'efficace *governance* del territorio, ha consentito di attuare politiche di *marketing* strategiche ed operative al fine di valorizzare e promuovere le risorse locali.

## 5.2 La legislazione sul turismo: le regioni esaminate

L'attuale legislazione sul turismo in Italia discende dalla Legge Quadro del 2001 e si inserisce nell'ambito della riforma costituzionale del Titolo V (Legge Costituzionale N.3) che ha modificato l'articolo 117 stabilendo quali fossero le materie di competenza regionale e quali, invece, quelle di competenza dello Stato. Rispetto alla materia del turismo, il testo non la esplicita né quelle di competenza dello Stato né tra quelle nel rapporto Stato-Regioni. Ecco perché questo settore è di esclusiva competenza delle regioni così come sancito dalla legge quadro 135 del 2001. Nonostante sia stata stabilita questa appartenenza, ci sono però molti aspetti la cui competenza risulta essere statale o in concorrenza con le Regioni (Pencarelli, 2012), quali ad esempio: "la disciplina delle imprese, quella fiscale e delle professioni turistiche; la tutela dei consumatori; la libertà di circolazione e di espatrio; la salute e il benessere fisico; la tutela dei beni culturali e paesaggistici; la tutela ambientale". Punto di forza della legge quadro è l'introduzione, all'art. 5, del concetto di "sistemi turistici locali" con il quale si intendono i "con-

testi turistici omogenei o integrati, comprendenti ambiti territoriali appartenenti anche a regioni diverse, caratterizzati dall'offerta integrata di beni culturali, ambientali e di attrazioni turistiche, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, o dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate". Dal 2001 in poi, le Regioni italiane hanno recepito la legge quadro con apposite legge regionali che disciplinando la materia turistica. La figura 3 mostra l'evoluzione temporale delle leggi regionali e l'anno in cui le leggi sono state istituite nelle differenti regioni. Dal grafico appare evidente che la Regione Campania ha recepito e trasformato con estremo ritardo la legge quadro. Infatti, soltanto nel 2014 grazie alla Legge Regionale 18 del 8.8.2014, la Campania ha introdotto le direttive riguardanti l'organizzazione del sistema turistico regionale. Interessante è analizzare la situazione legislativa delle regioni che, già da tempo, si sono adoperate nell'adottare quadri normativi che regolano l'organizzazione turistica e le attività pro-mo-commerciali ad essa collegate. Ec-

co perché il presente progetto approfondisce i casi della Regione Campania, dell'Emilia Romagna, della Puglia e della Provincia Autonoma di Trento.

Inoltre, la **Tabella 19** mostra i riferimenti normativi, i principali contenuti ed i soggetti istituiti di ogni regione selezionata.

**Tabella 19 - Riferimenti normativi - Fonte: ns. elaborazione**

Regione	Titolo legge	Principali contenuti	Soggetti istituiti
Campania LR N.18 dell'8 agosto 2014	Organizzazione del sistema turistico in Campania	Finalità - Ambiti di intervento della Regione - Competenze degli enti territoriali - Istituzione e competenze dei poli turistici locali (PTL) - Istituzione dell'agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali in Campania - Valorizzazione delle associazioni pro loco istituzione - Istituzione dei servizi di informazione e di accoglienza turistica (SIAT) - Istituzione della carta dei diritti del turista	Poli Turistici Locali (PTL), Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali
Emilia Romagna 1) Legge regionale n. 7/1998 2) Delibera di Giunta n. 592/2009 3) Delibera di Giunta n. 1100/2010 4) Delibera di Giunta n. 447/2011	"Organizzazione turistica Regionale - interventi per la promozione e commercializzazione turistica - abrogazione delle leggi regionali" e successive modificazioni	Finalità -Ambiti di intervento della Regione - Competenze degli enti territoriali - interventi regionali per la promozione e la commercializzazione turistica - attuazione degli interventi regionali - modalità, procedure e termini per l'attuazione degli interventi regionali per la promozione e commercializzazione turistica (Delibera 592/2009) - le modalità, le procedure e i termini relativi al cofinanziamento dei progetti di commercializzazione turistica realizzati anche in forma di co-marketing dalle aggregazioni di imprese aderenti alle Unioni di Prodotto (delibera 1100/2010) - linee guida generali per la promozione e la commercializzazione turistica anno 2012 (Delibera di Giunta n. 447/2011)	ATP UdP Sistemi Turistici Locali Comitato di Concertazione Turistica

Regione	Titolo legge	Principali contenuti	Soggetti istituiti
<b>Puglia</b> LR luglio 1978, n. 28 e L.R. 11 febbraio 2002, n. 1 e L.R. 3 dicembre 2010, n. 18 e successive integrazioni e modifiche	Interventi della Regione per la promozione del turismo pugliese 1978 -"Norme di prima applicazione dell'art. 5 della l. 29.3.2001, n. 135 riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese." 2002 - 2010: Modifiche e integrazioni alla legge regionale 11 febbraio 2002, n. 1 (Norme di prima applicazione dell'articolo 5 della legge 29 marzo 2001, n. 135, riguardanti il riordino del sistema turistico pugliese	Finalità - Funzioni della Regione - Programmi regionali - Valorizzazione e sviluppo del sistema turistico regionale. - Agenzia regionale del turismo - Soppressione delle aziende di promozione turistica -Sistemi turistici locali	Agenzia Regionale del Turismo Il Collegio sindacale
<b>Trento</b> Legge Provinciale 11 giugno 2002, N. 8 -Legge Provinciale 17 giugno 2010, N. 14, - Legge Provinciale 27 dicembre 2012, N. 25. - Legge Provinciale, 23 ottobre 2014, N. 11	Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento	Finalità - Linee guida per la politica turistica provinciale - Disposizioni in materia di marketing turistico-territoriale del Trentino - Disposizioni in materia di marketing turistico-territoriale degli ambiti territoriali	la Provincia affidamento del marketing turistico-territoriale del Trentino alla società mediante convenzione

### 5.2.1 L'Emilia Romagna

L'analisi della legislazione relativa alla Regione Emilia Romagna è stata svolta non solo analizzando la LR N. 7/1998 ma anche integrata dalle modifiche apportate dalle successive leggi (L.R. 22 febbraio 2001 n. 5, L.R. 9 dicembre 2002 n. 34, L.R. 23 dicembre 2002 n. 38, L.R. 6 marzo 2007 n. 2, L.R. 26 luglio 2007 n. 13, L.R. 21 dicembre 2007 n. 26, L.R. 18 luglio 2014 n. 17). Inoltre, in un'ottica di

completezza sono state anche analizzate le delibere di giunta (Delibera di Giunta n. 592/2009, Delibera di Giunta n. 1100/2010, Delibera di Giunta n. 447/2011).

La LR 7 del 04/03/1998 e le successive integrazioni rappresentano un quadro legislativo chiaro e completo nell'ambito del settore turistico. Punto di forza di questa legge è, innanzitutto, l'istituzione delle unioni di prodotto. Esse sono state istituite con LR N.

7/1998 per poi essere implementate e perfezionate in termini strategici-organizzativi con le successive modifiche di legge.

Più precisamente, l'art. 13 della LR 7 del 04/03/1998 recita la definizione delle stesse:

*“Ai fini della presente legge per aggregazioni di prodotto d'interesse regionale, denominate unioni, si intendono le aggregazioni dei soggetti istituzionali ed economici che operano sul mercato, quali gli enti locali, le camere di commercio, le società e gli organismi operativi locali e regionali, i club di prodotto, le cooperative, le imprese turistiche, con particolare attenzione alle piccole e medie imprese, e le società d'area”.*

Queste aggregazioni di “soggetti istituzionali ed economici” pubblici e privati si è poi tradotta nella costituzione di quattro Unioni di Prodotto (UdP): UdP “Costa adriatica”; UdP “Terme, Salute e Benessere”; UdP “Appennino e Verde”; UdP “Città d'Arte, Cultura e Affari”. Le quattro UdP sono di importanza strategica per la progettazione ed implementazione delle politiche di marketing e promozione turistica.

Così come indicato nelle leggi di riferimento, sono i soci privati, che si organizzano in “aggregazioni/club di prodotto”, ad ideare ed attuare programmi di co-marketing per la promo-commercializzazione delle UdP. Il

tutto avviene nel rispetto delle indicazioni date attraverso programmi di marketing e promozione turistica predisposte dagli enti pubblici. Ciò ha consentito, nel corso degli anni, una piena armonizzazione tra la visione *bottom-up* e *top-down* ed il raggiungimento degli obiettivi programmati.

In tale ambito, le competenze e le funzioni della Regione sono visibili nel campo dei finanziamenti annuali (coordinati con quelli di altri enti) per la promo-commercializzazione delle UdP.

Tra gli altri soggetti istituiti dalla LR 7 del 04/03/1998 compaiono le APT, i Sistemi Turistici Locali, il Comitato di Concertazione Turistica.

Rispetto alle competenze di ogni soggetto, è indispensabile sottolineare che le APT, secondo quanto stabilito dall'articolo 11 della legge regionale n. 7 del 1998 (sostituito da art. 10 L.R. 6 marzo 2007 n. 2), si occupano della:

- “1) la gestione e l'attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo sul mercato nazionale, ed in particolare la specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali;
- 2) la promozione e valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'arti-

gianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura;

- 3) l'ausilio tecnico-scientifico per le decisioni della Regione in materia di turismo;
- 4) l'attività di validazione di progetti turistici, da realizzarsi sui mercati internazionali;
- 5) la fornitura di servizi relativi alla progettazione e alle attività di realizzazione di programmi e iniziative in materia di turismo, ambiente, cultura, artigianato locale e prodotti tipici dell'agricoltura;
- 6) la gestione di azioni di marketing concertate tra diversi settori;
- 7) il coordinamento e la fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche;"

I Sistemi Turistici Locali, già indicati nella LR 7/1998 e poi sostituiti dalla successiva legge (art. 3 L.R. 6 marzo 2007 n. 2, in seguito modificato comma 4 da art. 28 L.R. 26 luglio 2007 n. 13), così come stabilito nel comma due della LR 13/2007 dove al comma 2 è indicato che essi si occupano della "realizzazione d'iniziative di promozione e valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche dei contesti di appartenenza e di qualificazione e innovazione dei prodotti e dei servizi turistici del territorio e del sistema integrato di offerta turistica. I STL operano nell'ambito di contesti

turistici omogenei comprendenti territori caratterizzati dall'offerta integrata di località turistiche, beni culturali ed ambientali, compresi i prodotti tipici dell'agricoltura e dell'artigianato locale, e dalla presenza diffusa di imprese turistiche singole o associate".

Infine, il Comitato di Concertazione Turistica art 8 LR 7/1998 (sostituito da art. 8 L.R. 6 marzo 2007 n.

2) si occupa per lo più di:

- ❖ *formulare proposte* alla Giunta relative ai programmi pluriennali di promo-commercializzazione turistica; alle ricerche di mercato e agli studi da realizzare attraverso l'Osservatorio turistico; a come coniugare il binomio valorizzazione e qualità nella formazione di figure altamente specializzate a tutti i livelli delle imprese e degli enti operanti in questo settore;
- ❖ *esprimere pareri* alla Giunta regionale in riferimento ai piani di marketing e promozione ideati per i mercati internazionali così come per i mercati italiani con un focus specifico sulle UdP; alle politiche promozionali e commerciali da mettere in campo affinché le imprese che aderiscono alle unioni di prodotto si possano appropriare del relativo valore aggiunto, all'analisi dei risultati raggiunti con l'attuazione dei progetti.

### 5.2.2. La Puglia

Anche la Puglia rappresenta un caso interessante rispetto al recepimento della legge nazionale 135/2001. Infatti, le leggi regionali (LR 11 febbraio 2002 n. 1 e L.R. 3 dicembre 2010 n. 18) e le successive integrazioni e modifiche costituiscono una risposta concreta alla legge 135/2001.

In particolare, l'articolo 5 della LR 11/2002 sottolinea l'importanza del ruolo della Regione, affermando che: "La Regione, nell'ambito delle proprie funzioni di programmazione, riconosce i sistemi turistici locali promossi dagli enti locali o da soggetti privati, singoli o associati, al fine di favorire l'integrazione armonica e compatibile tra le politiche del turismo, quelle del Governo per il territorio e quelle dello sviluppo economico." Inoltre, con la deliberazione della Giunta Regionale 30 dicembre 2013 N. 2611, si è stabilito il potenziamento dei sistemi turistici locali attraverso un'integrazione di fonti di investimento collegate anche ad altri programmi di intervento.

Inoltre, la LR. 11 febbraio 2002 n. 1, come modificata dalla Legge regionale 3 dicembre 2010 n. 18, ha predisposto l'istituzione dell'Agenzia regionale del turismo (A.RE.T.) denominata "Pugliapromozione" che funge da strumento ad hoc per la promozione

del brand Puglia. E con la L.R. si sono istituite le funzioni dell'ARET (art. 7 comma 1). In particolare, l'ARET:

- a) promuove la conoscenza e l'attrattività del territorio, nelle sue componenti naturali, paesaggistiche e culturali, materiali e immateriali, valorizzandone le eccellenze;
- b) sulla base di specifici obiettivi definiti dalla Regione favorisce lo sviluppo di occupazione stabile nell'ambito del turismo, alimenta iniziative di sensibilizzazione al fine di contrastare il lavoro sommerso e irregolare, promuove raccordi con il sistema della formazione professionale e con le università in funzione di un complessivo processo di qualificazione del mondo degli operatori e degli addetti del settore;
- c) promuove e qualifica l'offerta turistica dei sistemi territoriali della Puglia, favorendone la competitività sui mercati nazionali e internazionali e sostenendo la cooperazione tra pubblico e privato nell'ambito degli interventi di settore; promuove inoltre l'incontro fra il sistema di offerta regionale e i mediatori dei flussi internazionali di turismo;
- d) promuove lo sviluppo del turismo sostenibile, slow, giovanile, nonché di quello sociale e la valorizzazione degli indotti connessi;

- e) sviluppa e coordina gli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale del patrimonio culturale, delle aree naturali protette e delle attività culturali, nel quadro delle vocazioni produttive dell'intero territorio regionale;
- f) attiva e coordina, anche in collaborazione con altri enti pubblici e privati, iniziative, manifestazioni ed eventi, nonché progetti di arte urbana, che si configurino quali attrattori per il turismo culturale e per la promozione delle eccellenze enogastronomiche e naturalistiche del territorio;
- g) favorisce la diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità tra gli operatori pubblici e privati e la popolazione locale anche attraverso la rimozione, nei sistemi di ospitalità, di ogni orientamento e condotta direttamente o indirettamente discriminatoria sotto il profilo dei diritti soggettivi, della privacy e delle condizioni personali;
- h) promuove la cultura della tutela dei diritti del turista consumatore;
- i) assicura alle strutture regionali strumenti operativi a supporto del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali, fornendo altresì supporti di consulenza tecnico-amministrativa;
- j) esercita le funzioni e i compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica, (APT) assicurandone l'articolazione organizzativa e l'efficacia operativa nelle sei province; coordina il sistema a rete degli IAT, anche nel loro raccordo con le pro loco;
- k) collabora con il sistema delle camere di commercio e, ai fini della predisposizione di specifici studi, piani e progetti, può avvalersi della collaborazione di istituzioni universitarie e di ricerca, amministrazioni, enti pubblici, organismi e agenzie specializzate;
- l) svolge ogni altra attività a essa affidata dalla normativa, dagli indirizzi strategici e dagli strumenti programmatici della Regione Puglia, anche in riferimento a leggi nazionali e a programmi interregionali e comunitari.”

Per quanto riguarda l'Informazione e l'Accoglienza Turistica (IAT), la LR 18/2010 e le linee guida del 2873/2012 stabiliscono l'istituzione e l'organizzazione della stessa. Questa rete è stata predisposta secondo precisi ambiti territoriali (Gargano e Daunia; Puglia imperiale, Bari e la costa; Valle d'Itria e Murgia dei trulli; Magna Grecia, Murgia e gravine; Salento) in quanto rappresentano le aree più attrattive della regione.

### 5.2.3 La Campania

L'organizzazione del sistema turistico in Campania è stata recentemente definita dalla legge regionale n. 18, promulgata l'8 Agosto 2014. La legge definisce le competenze degli enti pubblici, attua il decentramento e prevede il rafforzamento dei livelli di qualità.

Tra le principali finalità vi è: la promozione dell'immagine unitaria e

complessiva del turismo campano, del suo patrimonio di risorse e di prodotti; il miglioramento della qualità dell'accoglienza dell'assistenza e della tutela dei visitatori; il potenziamento delle informazioni e dell'assistenza rese agli utenti dei servizi turistici; la programmazione, il coordinamento e il controllo delle attività e delle iniziative turistiche di interesse regionale.

**Tabella 20 - La funzione amministrativa della Campania - Fonte: ns. elaborazione**

FUNZIONI	
REGIONE	<p><b>Funzione strategico – normativa:</b> Definizione delle politiche turistiche regionali, programmazione e coordinazione delle attività, disciplina delle imprese e delle professioni, definizione delle modalità di accesso ai finanziamenti, promozione dell'immagine della regione, riconoscimento dei PTL, istituzione dei SIAT, sostegno delle attività di riqualificazione di beni e servizi delle imprese operanti nel turismo, tutela dei diritti dei turisti e dei visitatori.</p>
PROVINCE CITTA' METROPOLITANA	<p><b>Funzione strategica:</b> Partecipazione alla formazione dell'atto triennale di indirizzo della Regione per il turismo; promozione e partecipazione ai PTL</p>
COMUNI	<p><b>Funzione amministrativa – organizzativa:</b> Promozione e partecipazione ai PTL; partecipazione all'attivazione dei SIAT; armonizzazione per l'erogazione dei servizi pubblici in funzione delle esigenze dei flussi turistici; organizzazione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza; attuazione delle procedure amministrative in materia di strutture ricettive e di agenzie di viaggi e turismo; trasmissione dei dati relativi all'offerta turistica disponibile nel territorio comunale</p>
TAVOLO ISTITUZIONALE PER LE POLITICHE TURISTICHE	<p><b>Funzione consultiva:</b> Consulenza per gli atti aventi rilevanza in materia di politiche turistiche sottoposti dall'Assessore regionale delegato in materia di turismo.</p>

FUNZIONI	
PTL	<p style="text-align: center;"><b>Funzione di valorizzazione sistemica:</b></p> <p>Redazione del programma annuale dei servizi e delle attività di promozione turistica del PTL; attuazione di interventi per il miglioramento della qualità dei servizi turistici, dell'accoglienza, dell'accesso e della ricettività; sostegno all'attuazione di interventi necessari alla qualificazione ed alla diversificazione dell'offerta turistica dell'ambito territoriale di riferimento; interventi di valorizzazione delle risorse locali per fini turistici; sostegno delle attività e dei processi d'integrazione tra soggetti pubblici o privati nell'ambito del settore turistico; sostegno alla crescita della cultura dell'ospitalità nelle comunità residenti e della professionalità degli operatori del comparto</p>
AGENZIA REGIONALE PER LA PROMOZIONE DEL TURISMO E DEI BENI CULTURALI	<p style="text-align: center;"><b>Attività promozionale e di marketing in Italia e all'estero:</b></p> <p>Promozione del turismo e dei beni culturali della Regione in Italia e all'estero, miglioramento e coordinazione dei flussi informativi, marketing territoriale e gestione dei club di prodotto, analisi delle variabili economico/sociali che influenzano la domanda, supporto conoscitivo alle attività di investimento, predisposizione della carta dei servizi turistici distribuita dai SIAT.</p>
PRO LOCO	<p style="text-align: center;"><b>Attività di promozione no-profit in loco</b></p> <p>Tutela e valorizzazione delle risorse naturali, artistiche, monumentali, ambientali, turistiche e culturali del luogo; assistenza, tutela e informazione turistica; iniziative atte a sensibilizzare la popolazione residente nei confronti del fenomeno sociale, culturale, ambientale e turistico; promozione, coordinamento e realizzazione di iniziative e di manifestazioni atte a favorire la custodia, la tutela, la conoscenza, la valorizzazione e la salvaguardia delle risorse culturali e turistiche della circoscrizione territoriale; attività di utilità sociale e di solidarietà sia verso gli associati che verso terzi, finalizzate alla conoscenza ed agli scambi culturali.</p>
SIAT	<p style="text-align: center;"><b>Attività di informazione e accoglienza turistica</b></p> <p>Distribuzione di materiale promozionale; informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e sulla ristorazione, sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita e di escursioni personalizzate; collaborazione alla raccolta e alla trasmissione dei dati richiesti dai PTL, dagli enti pubblici territoriali e dalla Regione; assistenza del turista per i servizi turistici locali.</p>

Più nel dettaglio, come emerge dalla **Tabella 20**, alla **Regione** è affidato l'esercizio delle competenze in materia di turismo e lo svolgimento delle seguenti funzioni amministrative di tipo prettamente strategico-normativo (Burc, 8 Agosto 2014):

a) la partecipazione alla definizione

delle politiche e della programmazione turistica nazionale ed europea mediante la partecipazione alla Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano, alla Conferenza unificata, al Comitato permanente di coordina-

- mento in materia di turismo, nonché alle riunioni e all'attività dell'Enit-Agenzia Nazionale del Turismo;
- b) la definizione delle politiche turistiche regionali;
- c) la programmazione delle attività a sostegno del turismo nella Regione, favorendo le iniziative ed il coordinamento dei soggetti che operano sui territori;
- d) la definizione della disciplina relativa alle imprese e alle professioni turistiche, nel rispetto dei principi generali della normativa statale in materia;
- e) la definizione delle modalità di accesso, per i soggetti pubblici e privati, ai finanziamenti di diversa natura;
- f) la promozione dell'immagine della Regione, delle comunità locali, del patrimonio materiale ed immateriale, delle risorse naturali, delle produzioni e dei servizi in Italia ed all'estero;
- g) il riconoscimento dei poli turistici locali, di seguito denominati PTL, e la correlata vigilanza sull'attuazione dei programmi di attività dei medesimi;
- h) la tutela dei diritti degli ospiti e dei visitatori;
- i) l'istituzione, la regolamentazione ed il coordinamento dei servizi di informazione e di accoglienza turistica, di seguito denominati SIAT, in collaborazione, se presenti, con le associazioni di categoria degli operatori turistici maggiormente rappresentative a livello nazionale;
- l) l'incentivazione ed il sostegno alle azioni di riqualificazione e di ammodernamento dei beni, degli impianti e dei servizi gestiti dalle imprese operanti per il turismo, anche con le misure dirette a favorire forme di aggregazione di imprese turistiche;
- m) la determinazione e la regolamentazione degli standard di qualità delle strutture ricettive e dei servizi offerti dai soggetti operanti per il turismo, migliorativi dei livelli minimi previsti dalla normativa vigente;
- n) la vigilanza sulla qualità dei servizi per il turismo offerti nel territorio regionale e l'esercizio dei relativi poteri ispettivi, la tenuta, l'aggiornamento dell'elenco e la vigilanza delle associazioni senza scopo di lucro con finalità ricreative, culturali e sociali, operanti a livello nazionale con sedi operative nel territorio regionale;
- o) l'impianto ed il continuo aggiornamento del sistema informativo regionale per il coordinamento della raccolta dei dati per l'elaborazio-

ne e la diffusione delle informazioni dei servizi pubblici e privati utili al turismo;

- p) la regolamentazione in materia di gestione del demanio marittimo con finalità turistico- ricreative;
- q) la pubblicazione annuale dell'elenco regionale delle agenzie di viaggi e turismo nel bollettino ufficiale della regione Campania.

Le **Province** e la **Città Metropolitana** partecipano alla formazione dell'atto triennale di indirizzo della Regione per il turismo e alla promozione dei PTL anche attraverso la partecipazione ai medesimi.

I **Comuni** provvedono in particolare allo svolgimento dei seguenti compiti e funzioni (Burc, 8 Agosto 2014):

- a) la promozione dei PTL, anche attraverso la partecipazione ai medesimi;
- b) la partecipazione all'attivazione dei SIAT;
- c) l'armonizzazione per l'erogazione dei servizi pubblici in funzione delle esigenze dei flussi turistici;
- d) l'organizzazione dei servizi turistici di base relativi all'accoglienza;
- e) l'attuazione delle procedure amministrative in materia di strutture ricettive e di agenzie di viaggi e turismo;
- f) la trasmissione alle strutture com-

petenti dei dati relativi all'offerta turistica disponibile nel territorio comunale.

Il tavolo istituzionale delle politiche turistiche è istituito con decreto del Presidente della Giunta regionale. Esso svolge l'attività di natura consultiva per gli atti aventi rilevanza in materia di politiche turistiche, sottoposti dall'Assessore regionale delegato in materia di turismo ed è composto dal Presidente della Giunta regionale, dagli Assessori regionali delegati nelle materie della cultura, dei rapporti con gli enti locali, dei trasporti, dell'ambiente e dell'agricoltura, dal Presidente della commissione consiliare competente in materia di turismo, da un rappresentante per ciascun PTL, da un rappresentante per ciascuna associazione di categoria degli operatori turistici maggiormente rappresentativa a livello nazionale, dal Presidente regionale dell'Unione nazionale pro loco d'Italia (Unpli) e dal Presidente regionale dell'Associazione nazionale Comuni Italiani (Anci). La partecipazione ai lavori del tavolo istituzionale è a titolo gratuito.

La legge, quindi, esamina dapprima gli organi di governo e le relative competenze per poi analizzare le modalità e gli strumenti di applicazione.

Infatti, la legge prosegue con il delineamento degli ambiti territoriali tu-

ristici omogenei definiti come aree delimitate nelle quali, per storia turistica o per chiara potenzialità, sono organizzate ed ottimizzate le offerte dei servizi pubblici e privati per il turismo e dove sono integrati il patrimonio umano, ambientale, produttivo e culturale del territorio.

È compito della Giunta regionale, previo parere della Commissione consultiva competente in materia di turismo e sentito il tavolo istituzionale per le politiche turistiche, individuare nel territorio della Regione, coerentemente con le previsioni della pianificazione territoriale regionale, gli ambiti territoriali turistici omogenei.

Dalla definizione degli ambiti turistici omogenei, la legge passa poi ad esaminare i Poli Turistici Locali, affermando che in ciascun ambito territoriale turistico omogeneo è prevista ed incoraggiata dalla Regione la progettazione di un PTL previsto dall'articolo 8.

Sono definiti poli turistici locali (PTL) le forme associative di soggetti pubblici e privati che operano per il turismo all'interno degli ambiti turistici territoriali omogenei previsti dall'articolo 7. L'attività dei PTL ha le seguenti finalità:

- a) la redazione del programma annuale dei servizi e delle attività di promozione turistica del PTL;
- b) l'attuazione di interventi per il miglioramento della qualità dei servizi turistici, dell'accoglienza, dell'accesso e della ricettività, attuati o gestiti da soggetti pubblici o privati;
- c) il sostegno all'attuazione di interventi, anche infrastrutturali, necessari alla qualificazione ed alla diversificazione dell'offerta turistica dell'ambito territoriale di riferimento, nonché alla riqualificazione urbana e territoriale delle località appartenenti al medesimo PTL;
- d) l'inserimento di interventi di valorizzazione delle risorse locali per fini turistici all'interno degli strumenti di pianificazione e di programmazione regionale;
- e) il sostegno delle attività e dei processi d'integrazione tra soggetti pubblici o privati nell'ambito del settore turistico;
- f) il sostegno alla crescita della cultura dell'ospitalità nelle comunità residenti e della professionalità degli operatori del comparto.

Per quanto riguarda la costituzione dei PTL, gli enti locali ed i soggetti privati, in forma associata, maggiormente rappresentativi sul territorio nel settore turistico, che operano in un ambito territoriale turistico omogeneo, progettano e propongono alla Regione la costituzione del PTL.

La costituzione dei PTL è conclusa

obbligatoriamente in sede di prima applicazione, entro centoventi giorni dalla data dell'individuazione degli ambiti territoriali turistici omogenei.

Se in ciascun ambito territoriale turistico omogeneo gli enti pubblici ed i soggetti privati non avviano alcuna attività di concertazione per la costituzione del PTL, entro il termine previsto dal comma 4, la Regione, in raccordo con le Province, la Città metropolitana, i Comuni e le Unioni di Comuni dello stesso ambito territoriale, promuove le iniziative per la sua costituzione.

Ai PTL possono aderire gli enti locali, i soggetti pubblici, le imprese del settore turistico nelle forme e con le modalità previste dal presente articolo, le associazioni o i consorzi di soggetti privati, ovvero i consorzi di soggetti pubblici e privati operanti nel settore turistico e culturale, che hanno sede o esercitano le proprie attività nell'ambito territoriale interessato.

La scelta della forma associativa, delle modalità d'intesa e della governance del PTL spetta all'autonomia dei soggetti che lo costituiscono, individuata e disciplinata nel rispetto della normativa vigente. Le forme associative o gli accordi che disciplinano il PTL devono prevedere, in ogni caso, l'equilibrio tra i soggetti pubblici ed i soggetti privati.

Ciascun PTL definisce il programma annuale dei servizi e delle attività, che contiene i seguenti elementi:

- a) l'analisi dell'ambito territoriale di riferimento, nonché degli specifici strumenti di pianificazione ed i progetti di sviluppo già in corso o in via di definizione;
- b) il piano di gestione dei servizi dell'accoglienza;
- c) i finanziamenti attivati e programmati nell'ambito territoriale turistico omogeneo;
- d) le linee di intervento ed il dettaglio delle attività;
- e) le criticità rilevate, gli obiettivi da perseguire ed i risultati attesi;
- f) la sostenibilità sociale ed ambientale di ciascun intervento;
- g) la connessione tra le proposte del PTL e gli interventi già previsti da altri soggetti istituzionali;
- h) il piano finanziario con indicazione delle forme e delle fonti di finanziamento;
- i) il cronoprogramma delle attività.

La Regione verifica la coerenza dei programmi annuali dei servizi e delle attività dei PTL, in relazione all'atto triennale di indirizzo della Regione per il turismo e svolge le funzioni di controllo nell'attuazione dei programmi annuali dei servizi e delle attività dei singoli PTL; in particolare, verifica lo stato di avanzamento dei program-

mi, gli aspetti finanziari ed economici, la tempistica degli interventi e la rispondenza delle attività svolte in relazione a quanto programmato.

La Giunta regionale, su proposta dell'Assessore regionale delegato in materia di turismo, revoca il riconoscimento dei PTL in caso di mancato svolgimento della propria attività, di accertata inadempienza rispetto alle finalità istitutive, difformità delle attività realizzate rispetto al programma annuale dei servizi e delle attività, irregolarità nel funzionamento o nella gestione del PTL, il recesso di oltre la metà dei soggetti costituenti il PTL o la sopravvenuta carenza dei requisiti costitutivi.

In caso di revoca del riconoscimento del PTL, le finalità di competenza sono perseguite dalla Regione. La Regione non subentra in alcun rapporto contrattuale ed in alcun onere finanziario del disciolto PTL.

Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali della Campania, istituita dalla nuova legge regionale, è un ente pubblico non economico, strumentale, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale e contabile. Lo statuto ed il regolamento dell'agenzia sono emanati dal Presidente della Giunta regionale.

L'agenzia svolge le attività di inte-

resse regionale in materia di promozione del turismo e dei beni culturali della Regione, a supporto delle finalità previste dalla presente legge, nel rispetto degli atti di indirizzo e di programmazione regionale, nonché delle direttive degli organi di indirizzo della Regione.

L'agenzia organizza ogni attività ed iniziativa, in Italia ed all'estero, per favorire la promozione del turismo e dei beni culturali della Regione, garantendo l'unitarietà, il coordinamento e l'efficacia degli interventi.

L'agenzia opera per sviluppare e diffondere l'immagine della Regione e per raccogliere, armonizzare, aggiornare e rendere accessibili i flussi di informazione dei servizi del turismo.

L'agenzia aggiorna i contenuti e gli strumenti della comunicazione dell'offerta turistica con i sistemi avanzati della conoscenza scientifica e tecnologica, anche nell'ambito dei beni culturali.

L'agenzia gestisce le attività dei club di prodotto nell'ambito delle politiche turistiche regionali; svolge le attività di promozione e di marketing territoriale, anche attraverso il raccordo delle azioni dei singoli PTL; assicura il monitoraggio dei flussi turistici in Campania; verifica le variazioni quali-quantitative dei servizi; verifica le principali variabili economiche e sociali che in-

fluenzano la domanda e l'offerta turistica; rileva disservizi e reclami; esegue indagini conoscitive sulla qualità dei servizi; fornisce il supporto conoscitivo alla programmazione delle attività promozionali e degli investimenti; propone alla Regione l'attuazione di interventi in funzione delle tendenze della domanda turistica nazionale ed internazionale.

L'agenzia annualmente, sulla base delle indicazioni provenienti dalle istituzioni locali e centrali, predisponde l'avviso pubblico per la selezione di progetti che prevedono l'avvio di attività turistiche, attribuendo titolo di preferenza alle cooperative o ai consorzi di cooperative sociali di giovani di età inferiore ai trentacinque anni. Sono organi dell'agenzia il Consiglio di indirizzo, il Direttore generale e il Collegio dei revisori dei conti.

Il Consiglio di indirizzo dell'agenzia, presieduto dal Presidente della Giunta regionale o suo delegato, è nominato dal Consiglio regionale ed è composto da:

a) cinque esperti nel settore turistico ed agriturismo, nominati dal Presidente della Giunta regionale, su proposta dell'assessore delegato in materia di turismo, dei quali uno designato dall'Unione regionale delle camere di commercio e tre dalle associazioni di categoria del settore

turistico ed agriturismo, facenti riferimento alle confederazioni maggiormente rappresentative a livello nazionale;

b) cinque esperti nel settore turistico ed agriturismo designati dal Consiglio regionale.

Al Consiglio di indirizzo sono attribuiti i seguenti compiti:

a) definisce le linee programmatiche in base alle quali il direttore generale elabora il piano esecutivo delle attività dell'agenzia. Le proposte devono essere coerenti con l'atto triennale di indirizzo della Regione per il turismo;

b) verifica l'attuazione degli indirizzi con particolare riferimento alle scelte strategiche dell'ente ed alla realizzazione dei programmi operativi.

Il Collegio dei Revisori vigila sulla regolarità contabile, finanziaria ed economica della gestione dell'agenzia relativamente all'acquisizione delle entrate, all'effettuazione delle spese, all'attività contrattuale, all'amministrazione dei beni, alla correttezza dei bilanci, alla completezza della documentazione, agli adempimenti fiscali e alla tenuta della contabilità e riferisce alla Regione sulle gravi irregolarità di gestione;

La Giunta regionale, su proposta dell'assessore delegato in materia di turismo e in coerenza con il bilancio regionale, previo parere della Com-

missione consiliare competente in materia di turismo, approva il programma annuale della Regione per il turismo, che comprende il piano esecutivo delle attività dell'agenzia ed i programmi dei servizi e delle attività proposti dai PTL.

Con la medesima delibera, la Giunta regionale stabilisce le risorse destinate al sostegno del piano esecutivo delle attività dell'agenzia e dei programmi annuali dei servizi e delle attività dei PTL.

Il programma annuale, sulla base delle risorse nazionali, regionali ed europee disponibili, prevede le indicazioni per le forme di sostegno e di incentivazione per la selezione di progetti che prevedono l'avvio di attività economiche connesse al turismo promossi da soggetti, singoli o associati, con la partecipazione di giovani, ai quali sono stati affidati beni confiscati alla criminalità organizzata.

La Regione valorizza il ruolo delle associazioni pro loco nelle diverse ed autonome espressioni culturali e riconosce il valore sociale delle medesime liberamente costituite e delle loro attività come espressione di partecipazione, di solidarietà e di pluralismo.

La Regione riconosce il ruolo di coordinamento dell'Unpli, nelle sue articolazioni regionali e provinciali, come associazione rappresentativa del-

le pro loco attive sul territorio campano.

L'albo regionale delle pro loco è pubblicato ed è aggiornato annualmente in apposita sezione del sito della Regione. La Regione, nei limiti delle risorse attribuite con legge di bilancio, incentiva le attività delle associazioni pro loco e dell'Unpli, mediante contributi assegnati in relazione ai programmi di attività redatti in coerenza con la programmazione regionale in materia di turismo e con la programmazione del PTL di riferimento, secondo le modalità stabilite da apposito regolamento.

I SIAT svolgono le attività di informazione e di accoglienza turistica, assicurando i seguenti servizi essenziali:

- a) le informazioni e la distribuzione di materiale promozionale;
- b) le informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e sulla ristorazione;
- c) le informazioni sull'offerta di servizi turistici, di itinerari di visita e di escursioni personalizzate;
- d) la collaborazione alla raccolta e alla trasmissione dei dati richiesti dai PTL, dagli enti pubblici territoriali e dalla Regione;
- e) l'assistenza del turista per i servizi turistici locali.

Per assicurare i servizi previsti dal comma 1, la Regione promuove l'infor-

matizzazione dei SIAT. I SIAT sono organizzati e coordinati dall'agenzia con la collaborazione dei Comuni, delle associazioni pro loco, dei PTL e delle associazioni del settore turistico.

I servizi prestati dalle strutture SIAT sono a titolo gratuito per gli utenti e per le imprese.

L'agenzia predispone ed aggiorna, per le aree di competenza, la carta dei servizi turistici regionali, contenente:

- a) la presentazione dei siti turistici e degli attrattori culturali;
- b) l'indicazione delle strutture ricettive, delle strutture fieristiche, dei centri congressuali, dei servizi di ristorazione, delle strutture sanitarie, dei sistemi di trasporto, delle principali attività commerciali e delle attrezzature sportive e del tempo libero;
- c) la descrizione dei prodotti enogastronomici ed artigianali tipici dell'area territoriale;
- d) l'elenco delle principali manifestazioni culturali, musicali, fieristiche e congressuali;
- e) l'indicazione dei numeri telefonici utili.

La carta dei servizi turistici regionali definisce il livello essenziale dei servizi garantiti, le relative modalità e gli standard di qualità ed è redatta con la collaborazione dei SIAT, ove esistenti, dei PTL in almeno quattro lingue, ed è

distribuita presso gli uffici SIAT, le associazioni pro loco, le stazioni ferroviarie e marittime, gli aeroporti, i principali esercizi commerciali e le agenzie di viaggio e turismo.

Inoltre, il regolamento di esecuzione degli artt. 10, 24 e 25 disciplina in maniera più dettagliata alcuni punti della legge. In particolare, si chiariscono le modalità, i requisiti e i contributi a favore delle associazioni pro loco e si approfondiscono alcune tematiche relative ai PTL (ad esempio, i soggetti che possono costruire un PTL possono essere comuni o unioni di comuni, CCIAA, enti e soggetti pubblici, le imprese del sistema turistico).

#### 5.2.4 La Provincia Autonoma di Trento

Particolare è, invece, il caso di Trento in quanto provincia autonoma. Trento, infatti, non ha creato i Sistemi Turistici Locali e la sua programmazione turistica è disciplinata dalla legge provinciale 11 giugno 2002 "Disciplina della promozione turistica in provincia di Trento", incentrata principalmente sulla programmazione strategica e di marketing della provincia.

In realtà, secondo l'articolo 1 di questa legge è la Provincia che:

- "a) promuove la vocazione turistica del Trentino realizzando e soste-

nendo azioni di marketing turistico-territoriale;

- b) promuove uno sviluppo turistico sostenibile, orientato alla qualità e all'innovazione, tenendo conto delle peculiarità dell'ambiente, delle risorse disponibili nonché degli interessi della popolazione locale e dei turisti;
- c) formula le scelte di politica turistica tenendo conto della collocazione territoriale del Trentino nel contesto alpino, italiano ed europeo;
- d) considera, nella definizione degli interventi di politica turistica, gli interessi delle diverse istituzioni e delle comunità locali, individuando idonee forme di concertazione e cooperazione secondo principi di sussidiarietà e responsabilità.”

La promozione della provincia autonoma di Trento è affidata alla Trentino S.p.a, società controllata dell'ente provinciale, mentre la commercializzazione dell'offerta commerciale ter-

ritoriale viene esercitata dalla Trentino Tis S.p.A., costituita dalla Trentino S.p.A., dalla Camera di Commercio, dalle Associazioni di categoria e dagli altri organismi operanti nel settore.”

Interessante è notare che la legge prevede la realizzazione e la distribuzione della Trentino Guest Card, “un sistema organizzativo e gestionale che permette al turista di configurare, attraverso strumenti e canali digitali, la propria vacanza integrando i servizi turistici di territorio, di fruire dei servizi pubblici di trasporto, degli istituti e dei luoghi della cultura, di disporre di agevolazioni per l'acquisto di servizi e prodotti enogastronomici e di altri prodotti e servizi turistici trentini” (art. 6).

Infine, la legge sottolinea l'importante ruolo delle associazioni pro loco nell'ambito della valorizzazione turistica del territorio, delle sue risorse e dei suoi prodotti (art. 12 bis).

### 5.3

## Analisi ed individuazione delle criticità

Le principali criticità emerse dall'analisi dell'attuale legge della Regione Campania sono, innanzitutto, ricollegabili a problemi di coordinamento

tra il Piano Nazionale e quello Regionale e tra gli ambiti omogenei ed i poli turistici locali. Sarebbe, infatti, opportuno ricollegarsi a politiche di

coordinamento tra i differenti livelli che richiamino anche principi di omogeneità tra lo Stato e le Regioni da applicare in tematiche specifiche (ad esempio, il sistema di infopoint). Vi è poi, in secondo luogo, la necessità di chiarire il concetto di “ambiti turistici omogenei” e comprendere in che modo questi si intrecciano concretamente con i poli turistici locali.

C'è da chiedersi se il criterio di omogeneità territoriale sia consono in un contesto in cui sussiste l'eterogeneità dei prodotti turistici, presenti negli ambiti turistici potenzialmente attivabili.

Il territorio della Regione Campania, infatti, risulta difficile suddividere in un preciso numero di unità o in gruppi omogenei sulla base di carat-

teristiche qualitative.

Un'altra necessità che emerge dalla legge è l'integrazione tra gli strumenti di programmazione e quelli di pianificazione. In riferimento alla programmazione, la legge prevede un programma annuale della Regione per il turismo (art. 21) che enuclea il piano esecutivo delle attività dell'agenzia ed i programmi dei servizi e delle attività proposti dai PTL.

La legge, inoltre, indica strumenti di pianificazione e programmazione ma bisognerebbe capire in che modo avviene il coordinamento ed il supporto all'attività di programmazione e pianificazione.

La **figura 3** mostra, infatti, il processo di pianificazione strategica designato dalla legge regionale.

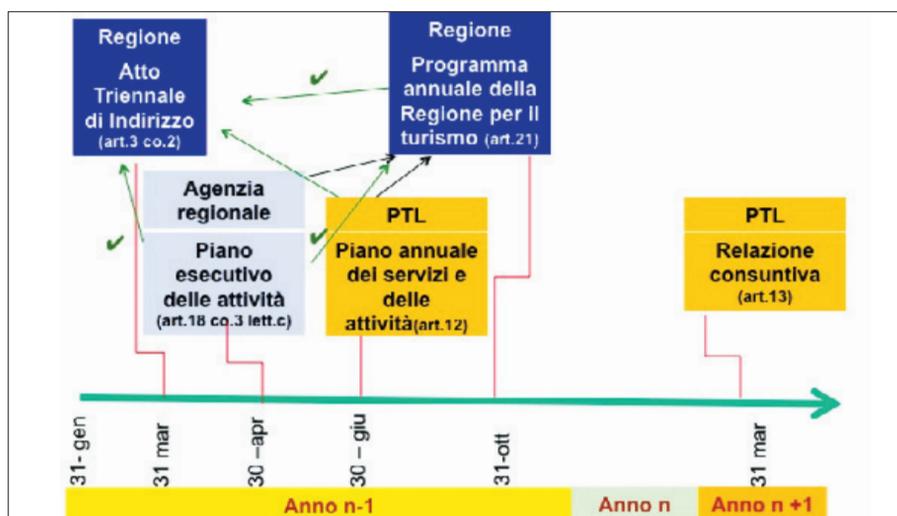


Figura 3- Processo di pianificazione - Fonte: Sciarelli, 2014.

Inoltre, la legge non specifica se il processo di creazione dei PTL è di tipo *bottom-up* o *top-down*. Rispetto all'organizzazione turistica sarebbe necessario indicare una soglia minima di adesione dei comuni così come, ad esempio, accade in Emilia Romagna in cui è indicato che deve partecipare al sistema turistico locale almeno il 60% dei comuni appartenenti all'ambito territoriale. Anche se il regolamento di esecuzione dell'art. 10 meglio specifica in che modo possano essere composti i PTL e quali enti vi possano far parte (comuni o unioni di comuni, CCIAA, enti e soggetti pubblici, le imprese del sistema turistico), non emerge una composizione in termini quantitativi.

Non viene esplicitata la costituzione di un osservatorio sul turismo. Questo punto è di fondamentale importanza per una programmazione turistica di tipo strategico. La presenza di un osservatorio turistico consentirebbe non solo di avere statistiche sul turismo utili per la predisposizione di piani annuali/triennali di promozione turistica ma anche per predisporre di un

efficace strumento di analisi che consenta il delineamento di linee strategiche per lo sviluppo turistico della regione, la comprensione della consistenza dei mercati di riferimento attuali e potenziali e delle effettive potenzialità di sviluppo della Regione.

Inoltre, il tema dello sviluppo turistico in ottica sostenibile è richiamato soltanto tra gli elementi del programma annuale e dei servizi delle attività dei PTL. In realtà, rispetto all'organizzazione regionale della materia turistica sarebbe opportuno contemplare un approccio manageriale che sia in grado di gestire in maniera equa le risorse presenti sul territorio, gli interessi degli stakeholder della destinazione e le capacità nel raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile in un'ottica sistemica (Della Corte e Sciarelli, 2014).

**Infine, bisogna comprendere se questa normativa favorisce lo sviluppo di efficaci DMO, che indirizzino l'operato degli attori locali dando esecuzione alla politica turistica decisa a livello di governo del territorio.**

Per meglio individuare le possibili azioni da realizzare ai fini di un incremento del PIL turistico nella Regione Campania, è opportuno verificare le attuali azioni in programma per lo sviluppo turistico regionale, ma soprattutto fare un'analisi del contesto ambientale in cui si muove la filiera turistica regionale.

Tale analisi va fatta considerando la regione Campania, come un insieme di destination turistiche secondo la definizione indicata ad inizio del presente rapporto, con un particolare rilievo di quelle esistenti nella provincia di Napoli, da coordinare e sviluppare in una logica integrata di offerta.

In questo senso, quindi, volendo fare un'analisi strategica, volta ad individuare le principali fonti potenziali di vantaggio competitivo sostenibile, si deve guardare il sistema nel suo complesso e le singole imprese che ne fanno parte: si può, cioè, riscontrare che la *performance* del singolo attore beneficia, di fatto, delle capacità e competenze a livello sistemico.

A tal fine, va fatta un'analisi bi-livello (singolo attore e sistema *destination*),

differenziando le diverse componenti del potenziale strategico in:

1. **risorse comuni o locali**, non necessariamente di proprietà del sistema o delle imprese che ne fanno parte, ma che contribuiscono alla competitività e, quindi, alla performance del sistema stesso;
2. **capacità dei singoli attori**, nello svolgimento delle specifiche attività individuali;
3. **competenze** (incluse le *core competence*) risultato della cooperazione interaziendale e/o a livello di sistema nel suo complesso;
4. **capacità di governo del sistema**, anche mediante l'istituzione di organismi *ad hoc*.

Pertanto, con riferimento all'analisi strategica, l'individuazione delle fonti esistenti di vantaggio competitivo sostenibile della *destination* dovrà riguardare il sistema nel suo complesso e le singole imprese che ne fanno parte, riscontrando quindi come le *performance* del singolo attore beneficino, di fatto, delle capacità e competenze a livello sistemico.

Fatta questa considerazione, il gruppo di ricerca ha utilizzato la *S.W.O.T. analysis*, con la quale è stato possibile evidenziare i punti di forza (*strengths*) e di debolezza (*weaknesses*) interni alla destinazione turistica della regione Campania, al fine di far emergere le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) che derivano dal contesto esterno.

Nel caso specifico, questa tecnica di analisi è stata scelta per conoscere i punti di forza e di debolezza dell'industria turistica della regione Campania e per sapere, nell'ambiente esterno, quali minacce esistano e quali opportunità potrebbero essere colte per migliorare la propria posizione sul mercato nazionale ed internazionale.

Nel dettaglio, i punti di forza rappresentano le risorse e le capacità possedute, che sono in grado di generare valore economico e vantaggio competitivo; i punti di debolezza invece indeboliscono la competitività della destinazione turistica e quindi il valore; le opportunità mostrano, invece, le possibilità presenti nell'ambiente che, se sfruttate in modo adeguato, possono migliorare la posizione competitiva della regione Campania; infine, le minacce sono rappresentate da fattori, individui, gruppi e organizzazioni esterne all'organizzazione che possono compromettere ed incidere fortemente sulle perfor-

mance delle imprese (Barney Jay B., 2006: 39).

Questo tipo di indagine consente inoltre di distinguere fattori esogeni ed endogeni; infatti, punti di forza e debolezza sono da considerarsi fattori endogeni mentre rischi ed opportunità fattori esogeni.

I fattori endogeni sono tutte quelle variabili che fanno parte integrante del sistema sulle quali è possibile intervenire, i fattori esogeni invece sono quelle variabili esterne al sistema che possono però condizionarlo, su di esse non è possibile intervenire direttamente ma è necessario tenerle sotto controllo in modo da sfruttare gli eventi positivi e prevenire quelli negativi.

L'efficacia dell'analisi dipende dalla possibilità di effettuare una lettura incrociata dei fattori individuati nel momento in cui si decidono le linee da seguire per raggiungere gli obiettivi prefissati; per rendere più agevole tale lettura, i risultati vengono presentati in forma sintetica in un diagramma e poi descritti a parte più diffusamente.

L'analisi S.W.O.T, applicata alla destinazione turistica della Regione Campania, ha fatto emergere una serie di punti di forza e debolezza, individuati tra risorse comuni o locali, capacità dei singoli attori, competenze e capacità di governo del sistema.

## 6.1 Punti di forza e di debolezza:

I punti di forza e di debolezza sono propri del contesto di analisi e sono modificabili grazie agli interventi ed alle politiche proposte.

L'identificazione degli elementi principali, di seguito riportati (Ta-

bella 21), è fondamentale ai fini dell'elaborazione di strategie volte al potenziamento delle risorse chiave e all'eliminazione o sostituzione di quelle risorse non in grado di generare valore.

**Tabella 21: Punti di forza e di debolezza** - Fonte: ns. elaborazione su dati raccolti durante la presente ricerca, novembre-dicembre 2014.

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<p>Presenza di numerose risorse di tipo storico, artistico, archeologico e ambientale - Clima mite durante tutto l'anno - Elevato potenziale di siti e di circuiti ancora poco conosciuti dal turismo nazionale e internazionale - Presenza di poli universitari, con un elevato potenziale di ricerca, volti a formare figure professionali del turismo sempre più qualificate - Esistenza di un'importante tradizione artistica artigiana e nell'attività e produzione musicale - Offerta turistica fortemente differenziata e rispondente ad ampi segmenti di mercato.</p>	<p>Degrado nello stato di conservazione della maggior parte del patrimonio storico e culturale della Regione Campania - Debolezza da parte delle istituzioni nell'operare a livello sistemico, in termini organizzativi, gestionali, finanziari e manageriali - Politiche di sviluppo turistico concentrate verso siti e luoghi già da tempo affermati nei mercati nazionali ed internazionali - Istituzioni con personale con poche competenze di gestione - Debolezza del sistema imprenditoriale locale - Scarsa integrazione tra il settore culturale e il settore dell'accoglienza turistica - Scarsa attenzione alla valorizzazione e implementazione di attività culturali di antica tradizione (per es. del folklore musicale) - Lentezza nel processo di sviluppo sistemico dell'offerta turistica da parte della filiera turistica e delle Istituzioni locali competenti - Ad oggi, mancanza di una legge regionale adeguata ai cambiamenti repentini del fenomeno turistico - Ancora poca propensione all'identificazione del turismo come opportunità di business per i finanziatori privati per favorire investimenti (in strutture ed infrastrutture di servizio) - Limitata propensione all'<i>open innovation</i> - Limitata propensione alla cooperazione in <i>networking</i>.</p>

Con riferimento al complesso di risorse e competenze del territorio nel suo complesso appena evidenziate, si segnala la distinzione tra risorse locali, capacità delle imprese e competenze di sistema ed emerge come le imprese del settore turistico, nelle proprie offerte, inseriscano i fattori di attrattiva (ossia le risorse in grado di attrarre domanda) delle località in cui operano (di tipo naturalistico, artistico-culturale, etc.), contribuendo alla relativa valorizzazione con le proprie capacità e competenze. Da quest'analisi, è stato riscontrato come esistano località ad alto potenziale di risorse locali non in grado di generare vantaggio competitivo sostenibile o, ancor meno, vantaggio competitivo, in quanto non adeguatamente valorizzate dalle imprese locali.

Con riferimento alla Provincia di Napoli, per esempio, si pensi alla città

di Pompei che, sebbene sia dotata di una risorsa archeologica unica al mondo (gli scavi di Pompei), rappresenta un fattore di attrattiva per le località limitrofe (Penisola Sorrentina, Isole del Golfo, Napoli città) e, quindi, un luogo di escursione ma non di turismo.

Pompei, infatti, non è dotata delle struttura ricettive, dei servizi e delle attività di svago di cui qualsiasi località turistica dovrebbe essere dotata.

Nel processo di analisi a livello sistemico, quindi, è possibile individuare il potenziale strategico di una destinazione, le risorse utilizzate in termini organizzativi e, quindi, fonti di vantaggio competitivo (temporaneo o sostenibile) e gli eventuali punti di debolezza, che saranno legati a scarse capacità delle imprese e/o a carenze del sito nel suo complesso.

## 6.2 Minacce ed opportunità

Le opportunità e le minacce non sono modificabili perché derivano dal contesto esterno. L'analisi dell'ambiente esterno riguarda quei fattori di carattere socio-culturale, economico, politico e tecnologico, che possono influenzare in modo determinante le decisioni strategiche da adottare.

**Tabella 22: Opportunità e Minacce** - Fonte: ns. elaborazione su dati raccolti durante la presente ricerca, novembre-dicembre 2014.

Opportunità	Minacce
Crescita continua del fenomeno turistico da/per l'Italia; maggiore attenzione al desiderio di cultura e d'informazione - Sviluppo di nuove forme di turismo (cineturismo, turismo a km zero, etc.) - Interesse per l'Italia da parte di nuovi segmenti di mercato (Russia, Cina, etc.) - Crescente attenzione per un turismo sostenibile.	Crisi economica prolungata - Crescente disoccupazione e calo della capacità d'acquisto - Forte concorrenza di altre destinazioni turistiche italiane ed europee - Crescita di altre destinazioni culturali, con un rapporto qualità prezzo fortemente competitivo - Rischio di perdita di competitività, con conseguente calo delle presenze turistiche sul territorio della Regione Campania e della Provincia di Napoli più nello specifico.

Come emerge dalla **Tabella 22**, l'ambiente in cui vive il settore turistico della Regione Campania presenta una serie di minacce ed opportunità che incidono, in maniera considerevole, sia sulle diverse strutture e sull'evoluzione della domanda turistica e sia sulle strategie e sull'or-

ganizzazione dell'offerta. Al contrario, con una serie di azioni mirate sulla *governance* della destinazione, sarà possibile rendere le minacce un'opportunità, in modo da vincere la competizione delle altre destinazioni turistiche nazionali ed europee.

### 6.3 Implicazioni nel settore dei Beni e delle Attività Produttive

Con riferimento ai diversi impatti che il fenomeno turistico genera sui territori dove si sviluppano destinazioni turistiche, è stato fatto un ulteriore passaggio rispetto alle particolari implicazioni che esso genera nel settore dei beni culturali e delle attività produttive. Da alcuni dati precedentemente analizzati, emerge l'importanza del dato relativo alla spesa dei turisti nei settori legati alle attività culturali e alle attività produttive.

Da qui, la scelta di approfondire l'analisi dell'impatto turistico estrapolando il dato relativo alle spese inerenti le attività culturali e le attività produttive da parte del turista.

L'elemento della cultura è una delle principali motivazioni alla vacanza: tale affermazione è frutto di uno studio di Unioncamere e della commissione europea. Da questa ricerca emerge, innanzitutto, che l'Unione europea occupa una delle prime posizioni nella classifica delle destinazioni del turismo culturale: ogni anno i suoi numerosi siti di interesse attirano un gran numero di visitatori provenienti sia dagli Stati membri sia da Paesi extraeuropei. Secondo alcune stime, tale settore spe-

cifico arriva a rappresentare circa il 40% del turismo europeo.

Proprio per questo motivo, in quest'ambito, la Direzione Generale Impresa e Industria della Commissione europea ha attivato una serie di iniziative per adeguarsi alle nuove tendenze dei turisti in cerca di esperienze culturali autentiche e sviluppare un'offerta di qualità che promuova usi e costumi locali, presti attenzione agli aspetti sostenibili e protegga il patrimonio, i paesaggi e la cultura locale.

Per favorire l'ulteriore sviluppo di itinerari turistici tematici paneuropei, la Commissione ha già avviato la creazione di 29 itinerari culturali europei attraverso regioni o Paesi diversi del continente: un punto di partenza per promuovere la varietà e la complessità dell'offerta di turismo culturale in Europa.

Nel settembre 2010, Commissione europea e Consiglio d'Europa hanno presentato uno studio per valutare l'impatto della promozione degli itinerari culturali europei sull'innovazione, sulla competitività e sull'aggregazione delle PMI che operano nel settore turistico che ha dimostrato co-

me tali itinerari forniscano alle PMI numerose opportunità di innovazione per i servizi ed i prodotti offerti nel quadro delle attività legate ai percorsi.

Dal 2010 ad oggi, sono stati finanziati numerosi progetti per favorire ed incrementare il turismo culturale e, rispetto alla programmazione 2014-2020, la promozione del turismo culturale<sup>32</sup> sarà finanziata dal programma COSME.

L'interesse nasce, come già accennato, dalla consapevolezza dell'importanza economica del settore culturale e del turismo ad esso collegato: il turismo culturale<sup>33</sup>.

È innegabile che l'immagine dell'Italia sia legata profondamente al con-

petto di cultura<sup>34</sup> intesa anche come patrimonio gastronomico, artigianale, folkloristico, etc.

La cultura, infatti, e più in generale l'ambito dei beni e servizi culturali, si può considerare un vero e proprio settore produttivo in considerazione della rilevanza economica e del conseguente effetto moltiplicatore sull'economia.

Nel 2011, per esempio, la spesa delle famiglie italiane nel settore "Ricreazione e cultura" ha raggiunto quota 70,9 miliardi di euro, il 7,4% della spesa annua complessiva, ed è cresciuta del 2,6% in confronto al 2010 e del 26,3% rispetto ai valori di 10 anni prima.

Il settore culturale ha, quindi, un importante e crescente peso sull'eco-

## Note

32) Nel corso del 2011 sono stati finanziati cinque progetti di turismo culturale, tra i quali: *TECH - TOUR - Technology and tourism: augmented reality for the promotion of the Roman and Byzantine itineraries*, avente come coordinatore Unioncamere Veneto; *WE.COME - hidden Wonders of our Common European heritages*, con Lucca Promos facente funzioni di coordinatore; *CERTO - Cultural European Routes: Tools for a coordinated communication & marketing strategy*, gestita da Cammini d'Europa (Gruppo Europeo di Interesse Economico per la realizzazione delle attività di valorizzazione e promozione dei territori attraversati dagli itinerari culturali "Via Francigena" e "Cammino di Santiago de Compostela")

33) Secondo la definizione dell'Organizzazione Mondiale del Turismo (OMT), agenzia delle

Nazioni Unite "[il turismo culturale] rappresenta tutti quei movimenti di persone motivati da scopi culturali come le vacanze studio, la partecipazione a spettacoli dal vivo, festival, eventi culturali, le visite a siti archeologici e monumenti, i pellegrinaggi. Il turismo culturale riguarda anche il piacere di immergersi nello stile di vita locale e in tutto ciò che ne costituisce l'identità e il carattere".

34) L'Italia, attualmente, detiene il maggior numero di siti inclusi nella lista del Patrimonio Mondiale dell'Umanità (47 siti), seguita dalla Spagna (44) e dalla Cina (43), su un totale di 962 siti presenti in 157 Nazioni del mondo (di cui 745 beni culturali, 188 naturali e 29 misti).

nomia italiana, basti pensare che nel 2010 l'industria culturale ha superato i 68 miliardi di euro, pari al 4,9% del valore aggiunto prodotto complessivamente dalla nostra economia<sup>35</sup>.

Nel 2011, l'Italia è stata inoltre al primo posto nella classifica del *Country Brand Index* per l'attrattività legata alla cultura. Con riferimento alla domanda di turismo culturale, va detto che negli ultimi tempi vi sono stati numerosi cambiamenti che hanno portato alla diffusione, in Italia e in Europa, di un nuovo fenomeno: i city break, "fuga breve dalla città verso altre città", una vacanza lampo, espressione del senso avventuroso di rottura ed evasione dalla quotidianità.

La nascita di questa tipologia d'offerta è fortemente agevolata dalla moltiplicazione delle offerte di trasporto (linee aeree *lowcost*) e di eventi culturali. Inoltre, secondo i dati della Banca d'Italia, la vacanza nella città d'arte è la principale motivazione che spinge i turisti stranieri a visitare l'Italia: nel 2011, per esempio i viaggiatori stranieri in Italia hanno speso 30.891 milioni di euro, di cui il 33% ha riguardato le vacanze nelle nostre città d'arte.

Quanto detto è importante ai fini

di politiche di *governance* che esaltino la fruizione delle attività culturali da parte dei turisti. In questo senso, quindi, è importante che ci si attivi affinché vi sia un incremento della spesa per le attività culturali, frutto di politiche di promozione mirate e circoscritte alla Regione Campania, con particolare riguardo alla Provincia di Napoli che è teatro delle principali attrazioni di interesse storico-artistico.

Per quanto riguarda il settore delle attività produttive, invece, negli anni, sta diventando sempre più un fattore di attrattiva territoriale, perché esse richiamano la tradizione culturale e manifatturiera dei territori, valorizzandone il processo manuale e lo stile del *made in Italy*.

Riuscire a misurarne l'impatto può essere utile anche ai fini di una maggiore propensione all'attivazione di politiche di sviluppo mirate della Regione Campania, volte al potenziamento di questi settori nell'ottica di un miglioramento dell'offerta turistica, a cui deve seguire un incremento del PIL turistico.

La scelta di evidenziare l'interesse verso le produzioni tipiche del *made in Campania* nasce dall'interesse che queste hanno per i turisti, consideran-

## Note

35) Fonte: Federculture.

dole come veri e propri fattori di attrattiva territoriale. In questo senso, quindi, tra i vari obiettivi della presente ricerca, vi è quello di sviluppare una serie di proposte operative, che vedono la promozione di tali tipicità e lo sviluppo delle interrelazioni tra attività produttive (incluso l'artigianato artistico) ed altri settori di attività, come il turismo.

Questa connessione risulta oggi strategica, considerando che, nella visita dei luoghi, si è sempre più alla ricerca di esperienze, di verifiche della cultura e dell'identità dei territori, in tutti gli aspetti che li caratterizzano.

Oggi, infatti, il prodotto turistico sta vivendo profonde trasformazioni, tanto da essere considerato come risultato di una pluralità di servizi, alcuni considerati come diretti ed altri come ausiliari ed integrativi e che vede la compartecipazione dei diversi anelli della filiera turistica locale (Della Corte, 2000).

All'interno di questa filiera, è opportuno un totale coinvolgimento degli attori locali in ottica sistemica, attraverso la realizzazione di accordi strategici, capaci di creare un unico

prodotto d'offerta, risultato della presenza di più prodotti, il cui valore finale complessivo è il frutto non solo del valore delle singole aziende campane che coinvolte nell'offerta (attraverso il coinvolgimento di esse all'interno degli itinerari turistici di lusso), ma anche della condivisione delle risorse stesse che i vari attori riescono a realizzare.

Sebbene esistano forme di conflittualità tra gli attori locali che operano nello stesso comparto, si sente la necessità di un *leader system* che coordini le diverse attività, in grado di scegliere forme di governance idonee a garantire il raggiungimento di un vantaggio competitivo sostenibile (Barney J.B., 1991, 1995, 2001; Della Corte, Aria, 2014<sup>36</sup>). Parallelamente a tale indirizzo, si assiste anche ad una crescente tendenza all'abbinamento tra funzioni d'uso legate al turismo e allo shopping, soprattutto a livello dei segmenti di livello socio-economico elevato. Per attivare una serie di azioni volte al potenziamento di questa particolare tipologia di mercato, ovvero consumatori (ivi inclusi i turisti) interessati all'acquisto dei prodotti esclusivi *Made*

## Note

36) Della Corte V., Aria M. (2014). Why strategic networks often fail: some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15

*in Campania*, è necessario diffondere la cultura dei percorsi aggregativi, nella sostanza alleanze strategiche, che rappresentano una soluzione da seguire per la realizzazione di strategie di crescita dimensionale. Anche in questo contesto, infatti, per le imprese che operano nello stesso settore, sembra opportuno perseguire strategie di aggregazioni e delle concentrazioni tra imprese turistiche (Contractor, Lorange, 2002; Harrigan, 1988) finalizzate ad affrontare l'estrema complessità del contesto di riferimento generata principalmente da una dinamica competitiva che tende a trasformarsi rapidamente secondo modalità ed intensità di non semplice previsione e valutazione preventiva (Knight, 1921).

In alcuni contesti ambientali, ed è questo anche il caso di aziende appar-

tenenti ad un'unica regione, la creazione di alleanze sembra, addirittura, una scelta obbligatoria, un importante strumento competitivo e un diverso modo di sviluppo dimensionale di un'azienda (Penco, 2001). La motivazione di questa scelta va ricercata nelle varie e molteplici opportunità di sfruttamento delle complementarità esistenti tra le risorse di conoscenza appartenenti alle singole imprese.

In questo particolare contesto, andrebbero sviluppati una serie di percorsi aggregativi di tipo intersettoriale, ossia tra aziende napoletane che operano nello stesso settore o in settori affini. Si tratta dunque di comprendere che, se non esiste un'offerta integrata e complessa, è difficile sviluppare una domanda di utenza locale e turistica.

## 6.4

### Analisi comparativa critica: casi analizzati e congruenze con la regione Campania

L'organizzazione turistica nelle Regioni italiane presenta, sotto alcuni aspetti, delle similitudini negli aspetti strategico-organizzativi ma anche elementi di differenziazione relativi alla *governance* del territorio.

Differenze ed analogie dipendono

dal fatto che le Regioni Italiane definiscono in piena autonomia le strategie di governo del territorio e gli *assets* organizzativi del turismo regionale.

Le regioni analizzate sono accomunate dal fatto che, per la realizzazione di iniziative ed attività programmati-

che in materia di turismo, attuano un confronto i vari enti locali, le autonomie funzionali ed altri attori economici e sociali. Le leggi regionali analizzate sottolineano l'esistenza di relazioni a diversi livelli, tali da considerare applicata (Puglia, Provincia Autonoma di Trento, Emilia Romagna) o realizzabile (Campania) la logica sistemica, anche attraverso sforzi strategici e di marketing che possano fungere da collante nell'ottica della co-creazione di un'offerta territoriale integrata e competitiva.

Inoltre, rispetto alle strategie complessive sono stati istituiti, seppur con terminologie differenti, forme associative di soggetti pubblici e privati, che concorrono a differenziare l'offerta turistica regionale al fine di aumentare l'attrattività del territorio.

Dall'altro lato, invece, emergono elementi di differenziazione collegati anche ai diversi percorsi di sviluppo turistico.

La Regione Puglia ha recepito in maniera corretta e quasi completa i dettami stabiliti dalla legge quadro del 2001 e la legge di riferimento ha soppresso le APT, istituendo l'Agenzia Regionale del turismo che si occupa di promozione, qualificazione e sviluppo turistico del territorio nonché della gestione degli IAT.

L'organizzazione turistica è affidata

alla Regione, all'Agenzia di Promozione Turistica che si occupa del marketing turistico, dagli IAT e alle associazioni pro-loco per quanto riguarda la gestione operativa e la comunicazione sia nella fase indotta, sia in quella organica.

L'Emilia Romagna ha istituito le UdP che vedono il coordinamento tra soggetti pubblici e privati. La provincia autonoma di Trento, invece, non ha istituito i Sistemi Turistici Locali ma è la società Trentino S.p.A. che gestisce la promozione turistica del territorio.

La Campania ha recepito la LR 135/2001 attraverso la LR N.18 dell'8 agosto 2014. Questa legge ha previsto l'istituzione dei Poli Turistici Locali (PTL), dell'Agenzia regionale per la promozione del turismo e dei beni culturali, i Servizi di informazione e accoglienza turistica (Siat) e la Carta dei servizi turistici.

Il *core point* di questa legge è costituito dall'ideazione dei PTL definiti dall'articolo 8 della stessa legge come: "forme associative di soggetti pubblici e privati che operano per il turismo all'interno degli ambiti turistici territoriali omogenei". La legge, però, non indica la percentuale di partecipazione dei singoli soggetti, ossia una soglia di sbarramento per ciascun soggetto pubblico e privato che possa creare

una composizione idonea per lo sviluppo turistico del territorio sia in termini strategici, sia di marketing.

In Emilia Romagna, invece, è esplicitata anche numericamente l'adesione ai STL, dove è prevista la partecipazione di almeno il 60% dei Comuni appartenenti all'ambito territoriale del medesimo STL (Regione Emilia Romagna, Prot. n. TUR/07/152446).

Un chiaro *gap* della regione Campania, che emerge dal confronto con le altre leggi regionali, è l'assenza dell'attivazione di un osservatorio turistico che monitori, gestisca e analizzi l'offerta e la domanda turistica sia in

termini quantitativi sia qualitativi.

Infatti, la **tabella 23** mostra gli enti istituiti dalle differenti leggi regionali e le loro principali funzioni. Ad esempio, una delle funzioni che detengono le Regioni Emilia Romagna e Puglia è quella relativa all'Osservatorio Regionale sul Turismo che in Campania è assente. Inoltre, sebbene sia indicato anche nella legge campana, è opportuno sottolineare che il compito delle regioni analizzate relativo alla promozione in Italia ed all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale rappresenta uno degli *asset* principali delle strategie di marketing di queste regioni.

**Tabella 23: Gli organi di controllo e le funzioni. Confronto tra le *best practice***

Categoria	Emilia Romagna	Funzioni
Amministrazione Organizzazione	Regione	Programma poliennale di interventi di promozione e commercializzazione turistica - Osservatorio Regionale sul Turismo - Programmazione e coordinamento delle attività e delle iniziative in campo turistico - Promozione in Italia ed all'estero dell'immagine dell'offerta turistica regionale - Sviluppo qualitativo delle attività di comunicazione e di commercializzazione turistica
	Province	Promozione turistica locale con iniziative di valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche - Coordinamento dei Comuni per l'accoglienza e l'informazione - Promozione dei STL - Verifiche per il riconoscimento della qualifica di IAT - Rilascio dell'autorizzazione per l'esercizio dell'attività di agenzia di viaggio e turismo e delle funzioni di accompagnatore turistico - Coordinamento del servizio di statistica provinciale (insieme ai Comuni) - Comunicazione di prezzi e tariffe delle strutture ricettive.
	Comuni	Valorizzazione dell'economia turistica del proprio territorio - Amministrazione delle strutture ricettive - Vigilanza e controllo delle attività turistiche di accompagnamento - Attività di incentivazione turistica - Comunicazione dei prezzi concernenti attività turistiche ad uso pubblico gestite in regime di concessione - Attività da svolgersi in materia di demanio marittimo a fini turistici.

Categoria	Emilia Romagna	Funzioni
Promozione Valorizzazione	APT Servizi	Gestione a attuazione dei progetti e dei piani regionali in materia di turismo - Specializzazione nella realizzazione di progetti sui mercati internazionali - Promozione e valorizzazione integrata delle risorse turistico-ambientali, storico-culturali, dell'artigianato locale e dei prodotti tipici dell'agricoltura - Ausilio tecnico-scientifico per le decisioni della Regione in materia di turismo - Validazione dei progetti turistici da realizzarsi sui mercati internazionali - Coordinamento e fornitura di servizi di supporto all'internazionalizzazione delle imprese turistiche.
	UdP "Costa Adriatica" - UdP "Terme, Salute e Benessere" - UdP "Appennino e Verde" - UdP "Città d'Arte, Cultura e Affari"	Discussione e approvazione annuale dei progetti di marketing e promozione turistica di prevalente interesse per il mercato italiano - Definizione dei progetti di commercializzazione turistica - Cooperazione per lo sviluppo dei diversi prodotti turistici della regione.
Informazione	SITur Regionale	Redazione che gestisce il sito Emilia Romagna Turismo.
	SITur Provinciale (21 redazioni locali)	Valorizzazione del territorio attraverso siti web con aggiornamento delle informazioni pubblicate.

Categoria	Puglia	Funzioni
Amministrazione Organizzazione	Regione	Programmazione e coordinamento delle attività e delle iniziative turistiche - Promozione in Italia e all'estero dell'immagine unitaria e complessiva dell'offerta turistica regionale - Organizzazione delle statistiche regionali del turismo e delle rilevazioni concernenti l'offerta e la domanda - Istituzione dell'Osservatorio regionale sul turismo - Realizzazione dei progetti speciali in collaborazione.
Promozione Valorizzazione	STL	Quadro Triennale di Sviluppo Turistico Territoriale- Gestione del "marchio d'area" definendo le priorità da comunicare e veicolare attraverso l'Agenzia Puglipromozion ai mercati nazionali e internazionali - Conoscenza, razionalizzazione, integrazione, innovazione e adeguamento degli standard qualitativi dell'offerta turistica locale - Coordinamento degli attori pubblici e privati per aumentare la competitività territoriale - Cooperazione intersettoriale e compartecipazione dei privati alle politiche pubbliche - Integrazione degli attori locali con le strategie del Distretto Turistico Regionale - Coordinamento della promozione a livello locale e dell'informazione sul territorio, affiancando l'attività degli IAT e cooperando con le Pro Loco - Attività di raccolta dati a livello locale e di supporto informativo all'Osservatorio Regionale ed all'Agenzia Regionale per l'aggiornamento del portale <a href="http://viaggiareinpuglia.it">viaggiareinpuglia.it</a> - Se previsto nel proprio statuto, l'STL potrà attivare un ufficio progetti che costituisca l'ambito privilegiato di progettazione, partecipazione e gestione dei bandi comunitari, nazionali e regionali e delle opportunità di adeguamento dell'offerta turistica locale e fornisca, su richiesta, assistenza specializzata agli Enti.
	Agenzia Regionale Puglia Promozione (Ex ARET) raccoglie le vecchie APT di Bari, Brindisi, Foggia, Lecce, Taranto	Promozione della conoscenza e dell'attrattività del territorio - Sviluppo di occupazione stabile nell'ambito del turismo - Qualificazione dell'offerta turistica dei sistemi territoriali della Puglia - Promozione dello sviluppo del turismo sostenibile, slow, giovanile, nonché di quello sociale e la valorizzazione degli indotti connessi - Coordinamento degli interventi a fini turistici per la fruizione e la promozione integrata a livello territoriale - Coordinamento di iniziative, manifestazioni ed eventi, nonché progetti di arte urbana - Diffusione di un'ampia cultura dell'ospitalità - Promozione della cultura della tutela dei diritti del turista consumatore - Supporto operativo del coordinamento delle attività e delle iniziative dei sistemi turistici locali - svpögimento delle funzioni e dei compiti amministrativi già assegnati alle Aziende di promozione turistica (APT) - Collaborazione con le camere di commercio e gli altri Enti.

Categoria	Puglia	Funzioni
Promozione Valorizzazione	Pro Loco	Tutela e valorizzazione delle risorse naturali, artistiche, monumentali, ambientali, turistiche e culturali del luogo - Assistenza, tutela e informazione turistica; iniziative atte a sensibilizzare la popolazione residente nei confronti del fenomeno sociale, culturale, ambientale e turistico - Promozione, coordinamento e realizzazione di iniziative e di manifestazioni atte a favorire la custodia, la tutela, la conoscenza, la valorizzazione e la salvaguardia delle risorse culturali e turistiche della circoscrizione territoriale - Attività di utilità sociale e di solidarietà sia verso gli associati che verso terzi, finalizzate alla conoscenza ed agli scambi culturali.
Informazione	IAT	Distribuzione di materiale promozionale - Informazioni sull'organizzazione dei servizi, sulla disponibilità ricettiva e sulla ristorazione, sull'offerta dei servizi turistici, di itinerari di visita e di escursioni personalizzate - Collaborazione alla raccolta e alla trasmissione dei dati richiesti dai PTL, dagli enti pubblici territoriali e dalla Regione - Assistenza del turista per i servizi turistici locali.

Categoria	Trento	Funzioni
Promozione Valorizzazione	Trentino SpA	Realizzazione delle attività finalizzate allo sviluppo e alla promozione, in Italia e all'estero, dell'immagine turistica del Trentino - Gestione del raccordo tra le iniziative delle società e quelle delle assicurazioni pro loco e dei consorzi di associazioni pro loco.
	Ambiti Territoriali Omogenei	Servizi di informazione e assistenza turistica - Iniziative di marketing turistico - Iniziative di valorizzazione del patrimonio ambientale, culturale e storico dell'ambito di riferimento - Intermediazione e prenotazione di servizi e pacchetti turistici formati dai prodotti trentini.

Inoltre, la **tabella 24** mostra i compiti e le funzioni degli enti pubblici stabiliti dalla legge regionale campana.

Tabella 24: La Regione Campania

	Regione	Province / Area Metropolitana	Comuni
<b>Programmazione e Pianificazione</b>	Programmazione turistica nazionale ed europea; Atto triennale di indirizzo	Partecipa a Atto triennale;	
<b>Competenze principali</b>	Politiche turistiche regionali	Promozione dei PTL	Armonizzazione per erogazione servizi pubblici Promozione dei PTL, organizzazione servizi turistici di base per accoglienza
<b>Regolamentazione</b>	Ambiti territoriali omogenei; PTL; imprese e professioni turistiche; standard qualità strutture; SIAT		Partecipa all'attivazione dei SIAT; attuazione procedure per strutture ricettive e agenzie di viaggio
<b>Finanziamento</b>	Modalità di accesso		
<b>Promozione</b>	Immagine e risorse		
<b>Vigilanza</b>	Poteri ispettivi		
<b>Informazione</b>	Sistema Informativo regionale;		Trasmissione dati sui flussi

La ricerca effettuata durante la realizzazione di questo Progetto ha evidenziato, in primo luogo, quanto il fenomeno turistico abbia un impatto notevole sulle economie locali, fungendo da volano anche per le attività produttive ed artigianali, che divengono fattori di attrattiva territoriale (cioè fruibili in termini turistici), nonché per i beni culturali. Questi ultimi, infatti, in ottica di *destination management*, possono rappresentare un *driver* per lo sviluppo del territorio e per il raggiungimento del vantaggio competitivo sostenibile, soprattutto con riferimento alle imprese museali internazionali che, oggi, per essere competitive, ragionano soprattutto in ottica sistemica. Il problema, tuttavia, è che nell'intero Paese Italia, nonostante l'opinione ormai condivisa sulla rilevanza strategica del settore turistico-culturale, gli organi preposti ad assumere scelte rilevanti sotto il profilo di *policies* nel settore continuano a non implementare scelte adeguate in termini di investimenti e processi di valorizzazione. Come è emerso dal lavoro, al di

là delle profonde differenze tra i diversi Paesi, sia a livello europeo che oltreoceano, esistono in Italia marcate distinzioni, approcci, modalità di implementazione, tra le diverse Regioni. In un contesto in cui la domanda turistica è sempre più esigente, attenta, attiva sia nella fase di scelta che in quella di esperienza, la mancanza di omogeneità nell'organizzazione e nell'erogazione dei servizi penalizza il *concept* di offerta dell'intero sistema-Paese. Ciò conduce ad una serie di paradossi, primo fra tutti il fatto che aree caratterizzate dalla presenza di minori fattori di attrattiva territoriali (di tipo naturalistico, culturale, etc.) divengono più competitive rispetto ad altre, magari caratterizzate da una maggiore quantità e varietà di risorse. In tale scenario, la Campania risulta, nonostante la vivacità imprenditoriale di alcune località specifiche, ancora per nulla innovativa nella scelta delle strategie e dei relativi strumenti di attuazione, per un organico sviluppo del territorio.

Passando, più nello specifico, alle conclusioni a cui perviene il presente rapporto, è opportuno sintetizzare le risposte alle diverse ipotesi di ricerca formulate (*Research questions* –RQ. Cfr. capitolo 3):

*RQ1) dall'analisi dell'impatto turistico sull'economia locale campana, è possibile affermare che tutte le attività turistiche (dirette ed indirette) siano già implementate dal punto di vista organizzativo?*

Dalla ricerca effettuata, è emerso che la regione Campania, nonostante la crisi mondiale e le gravi carenze che ancora la affliggono, rimane una *destination* dal forte potenziale attrattivo turistico. Infatti, sebbene si posizioni settima assoluta per arrivi e presenze a livello nazionale, emerge che le città di interesse storico e artistico e le località marine ricoprono i primi due posti di gradimento della scala; quindi, la regione Campania potrebbe ricoprire posizioni migliori, in considerazione della presenza di numerose risorse storico-artistiche e di *destination* marine. Pertanto, va considerata la necessità di incrementare e favorire politiche strategiche di sviluppo che consentano un incremento dei flussi turistici nella Provincia di Napoli/Città metropolitana.

Tale affermazione va avvalorata an-

cora di più dall'analisi del dato afferente alla permanenza media dei turisti internazionali (4,3 giornate-presenza), che posiziona la Campania al quinto posto assoluto tra le regioni italiane e, soprattutto, conferma la ricchezza di *amenities* presenti sul territorio oggetto dell'indagine (provincia di Napoli/Città metropolitana).

Con riferimento alle singole attività turistiche (dirette ed indirette) va sottolineato che:

❖ **l'offerta turistica alberghiera campana** presenta un'offerta non scarsa, con una penetrazione consistente sul territorio nazionale, ma ancora non del tutto organizzata, con un numero ancora esiguo di alberghi di catena e una preponderante presenza di imprese alberghiere a conduzione familiare, gestite, in gran parte dei casi, in maniera non del tutto professionale e con scarsi approcci manageriali e gestionali. Inoltre, in rapporto alla densità dell'offerta alberghiera regionale, la Campania è ottava sulle venti regioni italiane per numero di letti in rapporto ai Km<sup>2</sup> (Fonte Istat, 2012), con un indice pari a 8,5 letti per Km<sup>2</sup>. Con riferimento al numero percentuale dei letti degli esercizi extralberghieri rispetto a quello degli esercizi alberghieri (53% di letti appartenenti ad im-

prese alberghiere e 47% di letti relativi ad imprese del circuito extralberghiero) emerge sia la presenza di un ampio ventaglio di scelta da parte del turista e sia la presenza di un numero elevato di strutture extralberghiere. Nonostante questo fenomeno, la Campania è la terza regione in Italia per strutture ricettive di livello medio-alto (Fonte: Istat, 2012), con un numero superiore alla media nazionale di alberghi 5 stelle e 5 stelle lusso.

❖ **il comparto ristorativo-turistico** rappresenta un altro aggregato degno di attenzione ai fini della valutazione complessiva regionale in termini di implementazione dei servizi. I dati disponibili al mese di dicembre 2013 (Fonte: FIPE, 2013) fanno emergere il livello competitivo della Campania rispetto all'indotto ristorativo nazionale. La Lombardia si attesta prima per presenza di imprese del settore con una quota sul totale pari al 15,4% (le imprese ristorative lombarde sono 48.584), seguita dalla regione Lazio con una quota pari al 10,7% (le imprese laziali sono 33.681) e dalla Campania con una quota pari al 9,3% (le imprese campane sono 29.218). Analizzando i dati, è stato possibile osservare che le ditte ristorative individuali ammontano al

54,7 %, un dato ancora abbastanza alto che ci indica una gestione di matrice prettamente familiare o comunque non di grandi dimensioni.

Alla luce di quanto detto, è possibile affermare che le attività turistiche (dirette ed indirette) non sono ancora completamente implementate dal punto di vista organizzativo

*RQ2) quali sono le principali forme sistemiche attuate fino ad oggi e quali elementi possono essere presi ad esempio per il futuro nell'ottica della valorizzazione e dello sviluppo del settore turistico?*

I casi studio analizzati dell'Emilia Romagna, Puglia e Trento rappresentano delle *best practices* sia rispetto al tema dello sviluppo turistico del territorio, sia rispetto alle tipologie di *governance* implementate.

L'analisi dettagliata sulle scelte di *governance* delle regioni di Emilia Romagna e Puglia e della Provincia autonoma di Trento ha consentito di ricostruire l'*iter* che ha condotto alle forme attuali di governo del territorio e di capire quali sono gli elementi fondamentali che contraddistinguono le politiche di gestione territoriale.

Ciò che emerge dall'analisi delle *best practice* è l'effettiva presenza di una visione di *management* e di go-

verno in cui gli attori, sia pubblici sia privati, promuovono e sostengono l'operare in un'ottica sistemica.

Il caso dell'Emilia Romagna, ad esempio, mostra una *governance* efficace che è stata capace di creare e sostenere lo sviluppo di prodotti turistici, attraverso l'attivazione delle UdP (si veda il paragrafo 6.1.1), che hanno mostrato in che modo è possibile dar vita a diverse configurazioni di prodotto in linea con le risorse strategiche del territorio e con le attuali esigenze di turisti e visitatori.

Inoltre, l'attuale forma di *governance* è il risultato della presenza di un tessuto di relazioni intense che vede coinvolti attori di natura sia pubblica che privata.

Il terzo elemento distintivo è rappresentato da tutti quegli sforzi messi in campo degli organi di *governance* per migliorare e sviluppare gli elementi strategici della *destination* (*access, amenities, ancillary services, accommodation, assemblage*). Ad esempio, per quanto riguarda la componente dell'*access*, gli organi di *governance* hanno focalizzato la loro attenzione sulla mobilità interna in quanto rappresentava una delle principali criticità. Sono stati, infatti, messi a sistema tutti i trasporti pubblici attraverso la creazione di mappe e di biglietti unici (ad esempio, i bi-

glietti Mi Muovo Multibus, Mi Muovo citypiù ticket e Mi Muovo citypiù mese). Anche per le *amenities* così come per gli altri elementi esiste un'ottica di network che vede la sinergia tra fattori d'attrattiva e *players* della filiera.

Per l'enogastronomia, ad esempio sono stati ideati appuntamenti con il gusto, sagre internazionali, musei del gusto ed altri eventi che rappresentano il corollario di un processo di co-creazione tra più attori e risorse strategiche.

La Regione Puglia, invece, ha orientato le proprie politiche turistiche in un'ottica *marketing-oriented*. L'attivazione di questo processo costituisce un elemento che ha valenza distintiva rispetto a quelle regioni che non si avvalgono di enti preposti ad assolvere tale funzione.

Organo strategico di tale processo è l'agenzia regionale Puglia Promozione, che ha riorganizzato l'intero assetto dell'offerta turistica regionale attraverso la creazione di prodotti turistici pugliesi *demand-based*, ossia orientati a soddisfare le esigenze dei turisti/visitatori attraverso la moderna concezione dell'*experiencing*.

Le azioni messe in campo dall'agenzia regionale Puglia Promozione e degli altri organi di *governance* del territorio hanno consentito di rafforzare

l'identità della Puglia sui mercati nazionali ed internazionali, aumentandone così la competitività.

Infine, la Provincia di Trento ha istituito una *governance* capace di curare sia gli aspetti amministrativi sia quelli strategico-operativi.

La definizione delle politiche strategiche è, infatti, il frutto di una sapiente collaborazione tra gli organi pubblici e gli enti di natura tecnica a cui sono affidate le attività di marketing della provincia. Un ulteriore punto di forza della *governance* della Provincia di Trento è da ricollegarsi al fatto che gli enti *pivot* sono orientati ad un'effettiva valorizzazione delle risorse territoriali, in quanto prevedono anche l'individuazione di interventi finanziari *ad hoc*.

Sulla base di quanto detto, è possibile affermare che le principali forme sistemiche attuate fino ad oggi (nei casi esaminati) sono accordi di tipo pubblico-privato.

*RQ3) facendo una comparazione a livello nazionale, quali sono gli elementi principali della nuova legge regionale che possono considerarsi fondamentali ai fini di un miglioramento della governance turistica della Regione Campania?*

Fondamentale per lo sviluppo del Turismo in Campania sarà l'attuazione

della Legge Regionale sulla Riorganizzazione del Sistema Turistico (LR 18/14), in particolare la definizione della *vision*, l'articolazione del piano strategico e l'attribuzione delle funzioni per la nuova Agenzia regionale del Turismo, nonché la definizione degli Ambiti Turistici Omogenei, questi ultimi presupposto essenziale per la costituzione dei Poli Turistici Locali.

Dall'analisi delle regioni selezionate è emerso che, sebbene esistano dei forti parallelismi in termini di contenuti legislativi (ad esempio, la creazione di Sistemi Turistici Locali per l'Emilia Romagna e la Puglia che, invece, in Campania sono definiti come Poli Turistici Locali o l'individuazione degli ambiti turistici omogenei), le basi della differenziazione e del relativo vantaggio competitivo risiedono nelle modalità dei processi di gestione e nelle sinergie instaurate tra i differenti attori della *governance* del territorio.

Ognuna delle regioni analizzate offre interessanti spunti di riflessione da cogliere per l'individuazione dei fattori di successo che hanno determinato il vantaggio competitivo sostenibile nell'ambito dello sviluppo turistico del territorio.

È, infatti, interessante notare in che modo la Regione Emilia Romagna

abbia concentrato la propria attenzione sui processi di gestione del territorio, dimostrando l'esistenza di una visione strategica d'insieme. In Emilia Romagna vi è, dunque, una realizzazione dei sistemi turistici locali in quanto "alla base c'è una cultura adeguata, c'è un bagaglio di esperienze vocazionali, progettuali e aggregative, se nella realtà specifica il turismo è un fenomeno consolidato e maturo." (Dall'Ara, 2009).

In riferimento alla Regione Puglia e alla Provincia Autonoma di Trento, è importante notare l'approccio di tipo *competence-based*.

Infatti, anche gli organi istituiti dalle leggi di riferimento sottolineano l'adozione di questo tipo di modello. Pertanto, alla luce di questo studio, è possibile affermare che La Trentino S.p.a. e l'Agenzia Regionale della Puglia rappresentano un esempio ma, al tempo stesso, un modello che la Regione Campania potrebbe seguire.

*RQ4) quali sono le proposte operative fondamentali ai fini di un maggiore sviluppo turistico della Regione Campania da attuare nel medio e lungo termine?*

Con riferimento alle proposte operative da suggerire ai fini di un maggiore sviluppo turistico della Regione Campania va fatta una prima distin-

zione tra obiettivi da attuare nel medio e nel lungo termine.

Rispetto agli obiettivi di lungo termine, è necessario:

- 1) considerare il turismo campano come un'attività economica dalle enormi potenzialità in cui sia necessario attivare una dimensione strategica omogenea, che sia in grado di orientare i principali processi politici ed economici sia regionali, sia nazionali;
- 2) legittimare quindi il settore quale comparto fondamentale dell'economia locale, processo ancora non avvenuto;
- 3) integrare le politiche per il turismo con le strategie di sviluppo economico, al fine di sviluppare una strategia turistica integrata e di lungo termine, che possa coinvolgere i soggetti del settore pubblico e privato. Questi ultimi devono vedere il settore come un'ottima opportunità di business, al fine di favorire investimenti (in strutture ed infrastrutture di servizio), anche di tipo misto (una cooperazione di tipo pubblico-privato) e con uno sguardo all'internazionalizzazione; diversi sono gli ambiti in cui tale collaborazione potrebbe essere interessante ai fini di un miglioramento dell'offerta turistica (sul sistema degli info point, ad esem-

pio, si necessita un coordinamento tra livello centrale e regionale); si pensi anche a tutte le forme di accordi con altre aree territoriali, a livello nazionale, europeo ed extraeuropeo, finalizzate alla creazione di circuiti tematici transregionali;

- 4) avviare un riposizionamento ed una ristrutturazione dell'offerta turistica del territorio oggetto dell'indagine, non limitandosi ad un'unica vocazione turistica, ma concentrando l'offerta in relazione ai prodotti dei diversi territori (prodotto culturale, prodotto balneare, prodotto enogastronomico, etc.);
- 5) seguire l'ottica della promozione di un'offerta turistica in continua evoluzione, che sia rispondente alle esigenze di una domanda sempre più esigente ed in continua mutazione. In questo caso, occorre, da un lato, mettere a sistema le diverse destinazioni turistiche in base alla rispettiva vocazione specifica, e selezionare con attenzione gli strumenti da attivare per un'efficace comunicazione esterna;
- 6) promuovere nuove strategie di *governance* che puntino alla cattura di nuovi segmenti di domanda (paesi BRICS), finanziando anche le attività che riguardano la realizzazione di un'offerta che si adegui alla

nuova domanda (si pensi ad esempio ad un'agevolazione rivolta alle imprese museali/alberghiere e/o ristorative che devono adeguare la propria offerta per rispondere a nuovi bisogni (religioni diverse, persone diversamente abili, etc.).

Rispetto agli obiettivi di medio termine, è necessario:

- 1) creare offerte sistemiche che possano promuovere sinergie settoriali, in modo da consentire sia una riduzione dei costi e sia un consolidamento del sistema turistico con quello culturale, enogastronomico e manifatturiero (con riferimento preciso alle produzioni tipiche del *made in Campania*).
- 2) stimolare una cultura sistemica imprenditoriale che rafforzi la capacità di aggregazione delle imprese (consorzi e reti d'impresa ecc.) con gli attori della filiera e le Istituzioni locali.

Inoltre, in riferimento alla questione del piano strategico annuale e pluriennale, la legge attualmente non esplicita quest'aspetto, né rispetto alla necessità di implementarlo, né rispetto alle modalità di attuazione e sviluppo dello stesso.

L'implementazione di un piano strategico risulta di fondamentale importanza per lo sviluppo turistico di

una destinazione perché questo strumento definisce le attività e la *mission* della destinazione. Punto di forza di un piano strategico in chiave turistica è la possibilità di delineare gli obiettivi di un'area vasta (come ad esempio la Regione) e di svolgere la funzione della pianificazione territoriale attraverso uno strumento efficace. Sarebbe auspicabile la creazione di un gruppo di studio-lavoro, a supporto dell'Ente regionale, per le analisi preliminari e la stesura del piano strategico regionale.

Inoltre, l'attuale legge regionale (LR 18/14) non individua i soggetti o gli organi che devono disciplinare questo aspetto. Pertanto, l'implementazione di un piano strategico dovrebbe essere preceduto da un regolamento o una delibera che fornisca delle linee guida rispetto ai soggetti deputati allo svolgimento di tale attività e alle competenze degli stessi, nonché alle attività di valorizzazione e commercializzazione dei territori.

L'Emilia Romagna, ad esempio, contempla nella propria legge regionale (LR 1998 – LR 2009) la necessità di adozione di un “Programma poliennale degli interventi regionali per la promozione e la commercializzazione turistica”, nel quale si definiscono:

a) le priorità strategiche per la realizzazione degli interventi per lo sviluppo delle Attività di promozione

a carattere locale, nonché le modalità procedurali cui si dovranno attenere i soggetti proponenti ed attuatori degli interventi stessi;

b) le eventuali iniziative di promozione e valorizzazione dei territori e delle destinazioni turistiche realizzate tramite l'attuazione dei Programmi di azione, dei STL.

Quindi, l'implementazione di un piano strategico pluriennale, così come attivato in altre regioni (Emilia Romagna, Friuli Venezia Giulia), consentirebbe, da un lato, lo sviluppo territoriale con miglioramento della competitività dei PTL e, dall'altro, l'attivazione di meccanismi e politiche di valorizzazione e tutela delle risorse territoriali (prodotti turistici) in ottica strategica.

Sembrerebbe, nel nostro caso, che le linee strategiche siano definite dalla giunta regionale e l'agenzia dovrà curare solo il piano di marketing, più dal punto di vista implementativo che strategico. Se si potesse inserire un ruolo “più attivo” in questa direzione, sarebbe molto più proficuo. Concertazione e condivisione della vision tra l'Ente locale e le forze del territorio (dalle rappresentanze aziendali alle realtà universitarie) sono gli elementi da cui partire per un reale e concreto sviluppo turistico della nostra Regione.

## 7.1

## Appendice 1

### Le fonti dei dati sulle forme di controllo delle diverse regioni

#### ABRUZZO

([www.abruzzoturismo.it](http://www.abruzzoturismo.it))

Abruzzo Promozione Turismo – Azienda di Promozione Turistica Regionale è stata soppressa dal 1 ottobre 2012 per effetto dell’art.1 della l.r. n.30/2011, “Soppressione dell’Azienda di Promozione Turistica della Regione Abruzzo (APTR)” e dell’art.20 della l.r n.1/2012 “Disposizioni finanziarie per la redazione del bilancio annuale 2012 e pluriennale 2012 – 2014 della Regione Abruzzo (Legge Finanziaria Regionale 2012)”. Di conseguenza tutte le funzioni sono state assorbite dalla Regione Abruzzo – Direzione Sviluppo Economico del Turismo.

#### CALABRIA

I PISL per la Realizzazione dei Sistemi Turistici Locali e Destinazioni Turistiche Locali, finanziati dalle Linee d’intervento 8.2.1.5, 5.1.1.1, 5.2.3.2, 5.3.1.1, 5.3.2.1, 5.3.2.2 e 5.3.2.3 del POR Calabria FESR 2007/2013, attuano interventi per incrementare e potenziare in maniera significativa i flussi turistici nazionali e internazionali all’interno degli specifici sistemi territoriali.

#### CAMPANIA (Legge regionale n.18/2014)

AGENZIA REGIONALE PER LA PROMOZIONE DEL TURISMO E DEI BENI CULTURALI DELLA CAMPANIA. È un ente pubblico non economico, strumentale, dotato di autonomia organizzativa, amministrativa, patrimoniale e contabile. Lo statuto ed il regolamento dell’agenzia sono emanati dal Presidente della Giunta regionale.

Le EPT sono state soppresse e sono stati istituite dai PTL (Poli Turistici Locali).

**EMILIA ROMAGNA** (e-mail del Dott. VanerioBrenaggi)

Agenzia Turistica Regionale: abrogata con L.R.n. 2/2007

APT Servizi srl: attiva;

STL: la Regione Emilia-Romagna non ha mai dato corso al riconoscimento di alcun STL;

IAT: attivi;

Pro Loco: le pro loco hanno vita propria. Le norme regionali non incidono sull'istituzione delle pro loco che sono associazioni autonome dagli enti pubblici.

**TOSCANA**

Legge Regionale n.25/2010: Scioglimento delle APT.

**PUGLIA**

[pugliapromozione.it](http://pugliapromozione.it) AretPugliapromozione.

**MARCHE** (Elisabetta Tesei P.F. Turismo, Commercio e Tutela dei Consumatori).

Gli STL sono stati abrogati.

**MOLISE** (e-mail di Ivana Cima, Responsabile Ufficio Promozione Turistica)

La legge regionale che sopprime gli EPT di Campobasso ed Isernia e l'AAST di Termoli è all'esame della competente Commissione consiliare e dovrebbe essere approvata a breve.

Sistemi Turistici Locali e IAT sono previsti nella legge di riforma del comparto turistico regionale che, speriamo, sarà approvata agli inizi del nuovo anno.

Le Pro Loco, regolamentate dalla Legge regionale n. 20/77, sono presenti e attive in quasi tutti i comuni molisani.

Alcuni Consorzi, iscritti all'Albo regionale delle Associazioni turistiche, sono operativi.

Nel Molise non esiste l'Agenzia regionale del turismo.

Ivana Cima

Regione Molise

## VENETO

Legge regionale 14 giugno 2013 n. 11 “Sviluppo e sostenibilità del turismo veneto”, in vigore dal 3 luglio 2013, rappresenta il nuovo quadro di riferimento normativo per il turismo e l’industria turistica regionale.

## 7.2 Appendice 2 bibliografia

Barney, J. B. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi: manuale di strategia aziendale*. M. Sciarelli, & V. Della Corte (Eds.). Carocci. Fonte: Federculture.

Bencardino, F., & Cresta, A. (2004). *Il territorio tra sviluppo rurale e turismo enogastronomico: le potenzialità del Sannio*. Bencardino F., Marotta G., (a cura di), Nuovi turismi e politiche di gestione della destinazione. Prospettive di sviluppo per le aree rurali della Campania, Franco Angeli, Milano.

Birolo, A. (2014). *Urban furniture for senseable cities* (Doctoral dissertation, Politecnico di Torino).

Broccolini, A. (2008). *Scena retroscena di un patrimonio: artigianato, turismo e cultura popolare a Napoli*. QuiEdit.

Buck, M., & Conrady, R. (2008). *Trends and Issues in Global Tourism 2008*. Springer.

Caffyn, A., & Jobbins, G. (2003). Governance capacity and stakeholder interactions in the development and management of coastal tourism: examples from Morocco and Tunisia. *Journal of Sustainable Tourism*, 11(2-3), 224-245.

Caravita, B. (2002). *La costituzione dopo la riforma del titolo 5: Stato, regioni e autonomie fra Repubblica e Unione europea*. G. Giappichelli.

Caroli, M. (2012). *Gestione delle imprese internazionali*. McGraw Hill.

Casarin, F. (1996). *Il marketing dei prodotti turistici: specificità e varietà*. G. Giappichelli.

- Celant, A. (2000). *Ecosostenibilità e risorse competitive: le compatibilità ambientali nei processi produttivi italiani*. Società Geografica Italiana.
- Chiucchi, M. (2013). *Measuring and reporting intellectual capital: Lessons learnt from some interventionist research projects*. *Journal of Intellectual Capital*, 14(3), 395-413.
- Colombo E., Lossani M. (2000). *Economia Monetaria internazionale*. Università Cattolica Milano.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11(4), 485-502.
- D'Antonio M. (1990). *Il mezzogiorno nella struttura dell'economia italiana*. Franco Angeli.
- Dalby, S. (2002). *Environmental security. Minneapolis-London*. University of Minnesota.
- Daly S., Herman E. (2001). *Oltre la crescita: l'economia dello sviluppo sostenibile*. Edizioni di Comunità.
- Della Corte, V., & Aria, M. (2014). Why strategic networks often fail: Some empirical evidence from the area of Naples. *Tourism Management*, 45, 3-15.
- Della Corte, V., & Sciarelli, M. (2012). *Destination Management e logica sistemica: un confronto internazionale*. G. Giappichelli.
- Della Corte, V., & Sciarelli, S. (2000). *La gestione dei sistemi locali di offerta turistica*. Cedam.
- Dominick, S. (2008). *Economia Internazionale. Teorie e politiche del commercio internazionale*. Etas.

Erku -Öztürk, H., & Eraydın, A. (2010). *Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region*. *Tourism Management*, 31(1), 113-124.

Fazio, A. (2000). *La tutela dell'ambiente e lo sviluppo economico*. Banca d'Italia, 2000.

Franch, M. (2002). Destination management. *Governare tra Locale e Globale, Torino, Giappichelli*.

Franch, M. (2010). *Marketing delle destinazioni turistiche: metodi, approcci e strumenti*. McGraw-Hill.

Gerring, J. (2007). *Is there a (viable) crucial-case method?*. *Comparative Political Studies*, 40(3), 231-253.

Gramatica P. (2002). *Economia e tecnica degli scambi internazionali*. V&P.

Hall, C. M. (1994). *Tourism and politics: policy, power and place*. John Wiley & Sons.

Harrigan, K. R. (1988). *Strategic alliances and partner asymmetries*. Graduate School of Business, Columbia University.

Istat (2014). *Capacità degli esercizi ricettivi e movimento dei clienti*. Statistiche Report Istat.

Knight, F. H. (1921). Risk, uncertainty and profit. *New York: Hart, Schaffner and Marx*.

Kozak, M., & Baloglu, S. (2011). *Managing and marketing tourist destinations: Strategies to gain a competitive edge*. Routledge.

Krugman P.R., Obstfeld M. (2007). *Economia internazionale. : Teoria e politica del commercio internazionale*. Pearson.

- Lacamera, F. (2003). *Sviluppo sostenibile. Origini, teoria e pratica*. Editori Riuniti.
- Lanza, A. (2006). *Lo sviluppo sostenibile*. Il Mulino.
- Lattarulo, P. (2003). *I costi ambientali e sociali della mobilità*. F. Angeli.
- Lomonaco, R. (2004). *Sviluppo sostenibile e difesa dei diritti umani*. Armando.
- Mari, C., & Pacati, C. (1994). Due metodologie alternative per la stima della struttura per scadenza dei tassi di interesse: un confronto empirico sui dati italiani. In *Proceedings of the XVIII Annual Meeting of the AMASES* (pp. 409-419).
- Martini, U. (2005). *Management dei sistemi territoriali: gestione di marketing delle destinazioni turistiche*. G. Giappichelli.
- McMichael P., Di Meglio M. (2006). *Ascesa e declino dello sviluppo. Una prospettiva globale*. FrancoAngeli.
- Monti, S. (1995). *Turismo, ambiente e sottosviluppo*. Loffredo
- Moriani, G. (2001). *Manuale di ecocompatibilità*. Marsilio.
- Mucchielli, J. L., & Chédor, S. (1999). Foreign direct investment, export performance and the impact on home employment: an empirical analysis of French firms. *The Global Integration of Europe and East Asia: Studies of International Trade and Investment*.
- Panella, G. (2010). *Economia e politiche dell'ambiente*. Carocci.
- Pencarelli, T., Gregori, G. L., (2012). *Economia, management e disciplina del commercio in Italia e nelle Marche* (Vol. 927). FrancoAngeli.

- Penco, L. (2001). Drivers di valore, criteri di port selection e strategie di sviluppo portuale nel settore crocieristico. *Economia e diritto del terziario*.
- Pignatti, S. (2000). *Assalto al pianeta: attività produttiva e crollo della biosfera*. Bollati Boringhieri.
- Rispoli, M. (2001). *Prodotti turistici evoluti: casi ed esperienze in Italia*. Giappichelli.
- Rispoli, M., & Tamma, M. (1995). *Risposte strategiche alla complessità: le forme di offerta dei prodotti alberghieri*. G. Giappichelli.
- Ritchie, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Cabi.
- Ronchi, E. (2000). *Uno sviluppo capace di futuro: le nuove politiche ambientali*. Il Mulino.
- Ronchi, E. (2002). *Un futuro sostenibile per l'Italia. Rapporto dell' Istituto Sviluppo Sostenibile Italia* Editori Riuniti.
- Salmieri, R. (2006). *I fabbisogni formativi del turismo nella provincia di Napoli*. Franco Angeli.
- Sciarelli, S. (2007). *Il management dei sistemi turistici locali: strategie e strumenti per il governance*. Giappichelli.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple case study analysis*. Guilford Press.
- Tamma, M. (2002). *Destination management: gestire prodotti e sistemi locali di offerta*. Franch M.[2002], a cura di, *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, Giappichelli, Torino.

---

Timothy, D. J. (1999). *Participatory planning. View of Tourism in Indonesia. Annals of tourism research*, 26(2), 371-391.

Volpe, A. (2004). *Il ciclo di vita delle località turistiche: sviluppi e limiti di un'economia posizionale*. Franco Angeli.

Wong, I. A., & Wan, Y. K. P. (2013). A systematic approach to scale development in tourist shopping satisfaction linking destination attributes and shopping experience. *Journal of Travel Research*, 52(1), 29-41.

Yin, R. K. (2003). *Case study research design and methods third edition. Applied social research methods series, 5*.

## 7.3 Appendice 3 profilo autori

### **Valentina Della Corte**

Professore Associato confermato di Economia e Gestione delle Imprese presso il Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni dell'Università degli Studi di Napoli Federico II. Insegna "Management e Marketing delle Imprese Turistiche", "Strategie e Politiche di Marketing", "Economia e Gestione dei Beni Culturali" e "Revenue Management" presso l'Università degli Studi di Napoli Federico II. Ha svolto attività di docenza e seminari presso prestigiose università nazionali ed internazionali. Reviewer di rilevanti riviste nazionali ed internazionali. Autrice di numerose pubblicazioni su riviste scientifiche nazionali e internazionali. Autrice di alcune monografie pubblicate da Egea, CEDAM e Giappichelli e di numerosi contributi in volumi scientifici editi da Elgar e McGraw Hill. Partecipa, inoltre, ad importanti convegni nazionali ed internazionali, su scala globale. Svolge attività di ricerca, consulenza e formazione per aziende private ed Enti Pubblici, in diversi settori di attività, tra cui quello turistico.

### **Iris Savastano**

Dottore di ricerca in Scienze del Turismo a Indirizzo Manageriale presso l'Università degli studi di Napoli Federico II, collabora con l'incarico di Attività didattica integrativa ai Corsi di Management e Marketing delle imprese turistiche e di Strategie e politiche di marketing. Laureata in Conservazione dei Beni Culturali, nel 2004 ha completato il Master in "Gestione del Turismo e dei Beni Culturali" presso l'Università Federico II di Napoli, risultando vincitrice di una borsa di studio. Ha preso parte a numerosi progetti di ricerca su: 1) Sviluppo delle produzioni tipiche come fattori di attrattiva territoriale; 2) Gestione delle imprese culturali e forme di innovazione; 3) Sviluppo di forme di offerte sistemiche per la nascita di Sistemi Turistici Locali; 4) Smart City (Progetto O.R.C.H.E.S.T.R.A.). È autrice di molteplici articoli (libri e articoli su riviste nazionali ed internazionali) sul management e sulle strategie applicate al settore turistico (culturale, crocieristico, etc.).

### **Giovanna Del Gaudio**

Dottore di ricerca in Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale. È autrice di diverse pubblicazioni nazionali ed internazionali sui temi della resource-based theory, creazione ed appropriazione del valore aziendale, imprenditorialità, sviluppo turistico territoriale, destination management e marketing, pubblicate su Corporate Ownership & Control, Journal of Management and Sustainability, Rivista di Scienze del Turismo, Journal of Investment and Mmanagement. Ha presentato numerosi lavori a convegni nazionali (Riunione Scientifica Società Italiana Scienze del Turismo, Accademia di Economia Aziendale) ed internazionali (Strategic Management Society Annual Meeting, etc.). Svolge attività di ricerca, consulenza e formazione per aziende pubbliche e private.

### **Enrico Di Taranto**

Dottore di ricerca in Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale. È autore di alcune pubblicazioni sui temi della gestione di imprese alberghiere, dello sviluppo turistico locale, della cooperazione inter-aziendale. Ha presentato numerosi lavori a convegni nazionali ed internazionali. Autore di diverse pubblicazioni in volume e su riviste scientifiche di rilievo internazionale. Svolge anche attività professionale, con particolare riferimento alla gestione finanziaria, in aziende private e pubbliche.

### **Alessandra Iavazzi**

Laureata in Progettazione e gestione dei sistemi turistici nel 2011 presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, ha svolto il dottorato di ricerca in Scienze aziendali presso la medesima Università, conseguendo il titolo nel 2015. Autrice di diverse pubblicazioni in volume e su riviste scientifiche di rilievo internazionale come Journal of Open Innovation e Journal of Management and Sustainability sui temi delle strategie e politiche di *marketing* nel settore turistico, del *destination management* e dell'innovazione. Ha partecipato a importanti convegni nazionali ed internazionali con la pubblicazione di lavori dei quali è co-autore, come l'*International Marketing Trends Conference*, l'*International Conference on Tourism* e i convegni annuali di Sinergie e AIDEA.

**Alessio Piras**

Dottore di ricerca in Scienze del Turismo ad Indirizzo Manageriale. È autore di alcune pubblicazioni sui temi dei beni culturali, del destination branding e del settore della ristorazione. Ha presentato lavori a convegni nazionali ed internazionali. Autore di alcune pubblicazioni in volume e su riviste scientifiche di rilievo internazionale. Svolge anche attività professionale, con particolare riferimento alla consulenza, in aziende private e pubbliche.











