

*Patrocinio del Ministero delle Attività Produttive
Direzione Generale per il Turismo*

ENIT

ISTAT

**Rapporto
sul
Turismo Italiano**

2004

tredicesima edizione

ACI
ANCI
BIT Milano
De' Agostini
Unioncamere
Sviluppo Italia Turismo
Assessorati Regionali al Turismo

Mercury S.r.l.
progetti, economia e marketing

Coordinamento generale : Emilio Becheri

Comitato scientifico: Piero Barucci (Presidente), Emilio Becheri, Roberto Gambassi, Pio Grollo, Claudio Gagliardi, Pietro Leoni, Mara Manente, Luciano F. Marranghello, Gianni Vincenzo Plinio, Franco Vitale

Segreteria organizzativa: Ioana Hojda (responsabile), Giacomo Becheri, Assunta Berardone, Nadia Grimaldi, Pierluigi Picilli.

Contributi :

Luca Andriola	Nicola Costantino	Anna Pia Mirto
Piero Barucci	Oriana Cuccu	Alessandro M. Nucara
Emilio Becheri	Manuela De Carlo	Franco Paloscia
Francesca Bencetti	Simona De Luca	Cinzia Parolini
Assunta Berardone	Chiara Dino	Harald Pechlaner
Maurizio Biasi	Roberto Gambassi	Pierluigi Picilli
Adriano Biella	Roberto Gismondi	Antonio G. Piretti
Massimiliano Biella	Pio Grollo	Sandro Polci
Sandro Billi	Alberto Guidotti	Mariza Righetti
Antonio Bini	Barbara Hölzl	Marta Rossato
Paolo Bonagura	Alessandro Lepri	Giovanni Ruggieri
Aureliano Bonini	Aldo Li Castri	Maria I. Simeon
Domiziano Boschi	Andrea Lovelock	Benedetta Stratta
Enrico Buglione	Roberto Luciani	Valeria Tallinucci
Fabio Canzini	Mara Manente	Giancarlo Terenzi
Alessia Carlon	Piergiorgio Mangialardi	Francesca Tracò
Giorgio Castoldi	Gavino Maresu	Franco Vitale
Mirella Cerato	Luciano F. Marranghello	
Flavia Coccia	Paolo Masoni	

Con la collaborazione di :

Direzione Generale per il Turismo – Ministero delle Attività Produttive

ENIT	ISTAT
ANCI	ACI
BIT	Unioncamere
Assessorati regionali al turismo	De Agostini

Si ringraziano Ciset ed Irpet

Mercury S.r.l.
Via de' Bardi, 39
50125 Firenze
Tel 055 / 2302470 – 888
Fax. 055 / 2302774
www.turistica.it
info@turistica.it

XXXII RUOLI DI META-MANAGEMENT E INDICATORI PER IL GOVERNO STRATEGICO DELLE DESTINAZIONI CITTÀ D'ARTE

Manuela De Carlo e Cinzia Parolini¹

1. Introduzione

Negli ultimi anni è andata crescendo fra gli operatori e gli studiosi di turismo l'interesse nei confronti delle azioni di governo sovraordinato delle destinazioni turistiche (destination management).

L'importanza che le strategie di meta-management rivestono per la competitività delle aziende del settore è evidente se si considerano le caratteristiche del prodotto turistico, composto da un ampio insieme di servizi e attrattive realizzati da attori diversi, e la tendenza del cliente a giudicare il valore del sistema di offerta nel suo insieme piuttosto che quello delle singole componenti. Tali caratteristiche rafforzano le relazioni di complementarietà e integrazione tra gli attori specializzati nella produzione delle singole componenti del sistema di offerta della destinazione turistica e la rilevanza delle relazioni di network nella costruzione di vantaggi competitivi sostenibili per le aziende del settore (De Carlo, 2000, De Carlo-Parolini, 2004).

Tra i numerosi contributi presenti in letteratura sul tema del destination management il punto di vista che qui ci interessa, è quello degli studi di matrice economico-aziendale e manageriale. Tali contributi, analizzando la destinazione come soggetto strategico e competitivo, hanno cercato di identificare modalità di governo sovraordinato in grado di rafforzare la competitività delle destinazioni e delle imprese in esse presenti (Rispoli, Tamma, 1995; Bieger, 1996, 1998; Molteni e Sainaghi, 1997; Tamma 2000 e 2002; Flagestaad e Hope, 2001; Franch, 2002; Sainaghi, 2004).

E' quindi a livello di destinazione che devono essere formulate strategie volte a costruire vantaggi competitivi sostenibili, non perseguibili dalle singole imprese su base individuale.

Tali strategie sono particolarmente rilevanti in contesti, come quello italiano ed europeo in generale, caratterizzati dalla presenza di una grande varietà di attrattive geograficamente disperse e poco valorizzate nell'offerta del turismo organizzato e da numerosi attori ciascuno dei quali persegue proprie strategie in assenza di ruoli decisionali o di coordinamento forti. In tali contesti le organizzazioni di meta-management hanno il compito di favorire l'armonizzazione di obiettivi spesso divergenti, di far convergere le azioni e le risorse degli attori della destinazione su obiettivi

¹ Manuela De Carlo è Professore Associato presso l'Università IULM di Milano, Cinzia Parolini è Professore Ordinario presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. Le considerazioni presentate in questo articolo nascono dal lavoro di ricerca sviluppato nell'ambito dell'Osservatorio sul Turismo Culturale.

di sviluppo comuni e condivisi e di coordinare alcune attività di gestione².

Numerosi sono i contributi volti ad analizzare i modelli di gestione sovraordinata delle destinazioni turistiche (a livello italiano si è parlato di Sistema Locale di Offerta Turistica -Rispoli e Tamma, 1995-, a livello internazionale di *service-chain* -Bieger, 1998- o *value fan* -Flagestad e Hope, 2001-).

Tuttavia, pur essendoci un accordo sulla centralità dei soggetti di meta-management per la gestione delle destinazioni turistiche, sinora sono pochissime le realtà a livello internazionale che mostrano di aver saputo esprimere soggetti veramente incisivi e non esiste ancora una comprensione condivisa di quali siano i meccanismi di governo che garantiscono l'efficacia di queste azioni di meta-management.

Dall'osservazione di alcune esperienze di successo a livello italiano, emerge come una condizione fondamentale per l'affermarsi di forme di governo sovraordinato efficaci, sia legata alla presenza di soggetti in grado di:

- esprimere una visione condivisa dello sviluppo della destinazione;
- gestire i processi politici interni alla destinazione al fine di attrarre le risorse necessarie per realizzare il posizionamento desiderato;
- fungere da catalizzatore delle spinte imprenditoriali presenti all'interno della destinazione veicolandole su obiettivi comuni, anziché sul perseguimento di progetti individuali.

Un presupposto fondamentale per il realizzarsi di tali condizioni è rappresentato dalla disponibilità di indicatori di performance in grado di supportare chi svolge azioni di gestione sovraordinata. La presenza di misure quantitative oggettive, disponibili con tempestività e in grado di monitorare aspetti rilevanti della gestione di una destinazione è infatti la condizione per:

- verificare i riflessi di determinate azioni (messa a punto di nuovi prodotti a livello di destinazione, sviluppo di promozioni rivolte a nuovi target di clientela, interventi di miglioramento strutturali e infrastrutturali e così via) sui risultati della destinazione (riduzione della stagionalità dei flussi, aumento dei tassi di occupazione delle strutture ricettive, aumento del peso di target di clientela più attrattivi sul mix di clientela della destinazione e così via);
- valutare in modo oggettivo il raggiungimento di obiettivi strategici condivisi a livello di destinazione;
- mettere a fuoco possibili azioni correttive e ridefinire la strategia della destinazione;
- promuovere azioni di comunicazione dei risultati raggiunti rivolte ai diversi stakeholders (imprese della destinazione, istituzioni, enti pubblici, collettività...) al fine di rafforzare il consenso su futuri piani di sviluppo della destinazione.

Tuttavia nella maggior parte dei casi gli strumenti di rilevazione sistematica delle performance competitive della località sono carenti e i dati disponibili sul comparto turistico offrono solo una visione parziale e non approfondita dell'andamento di destinazioni e imprese distrettuali.

L'obiettivo di questo scritto è quello di mettere a fuoco il fabbisogno informativo legato a processi di gestione strategica sovraordinata delle destinazioni turistiche con particolare riferimento al turismo delle città d'arte, i limiti delle fonti informative disponibili nel settore e le aree

² Per un'approfondimento sulle differenze tra il modello produttivo e istituzionale che caratterizza contesti turistici come quello europeo (community model) e quello tipico di realtà turistiche nord americane (corporate model) in cui i meccanismi di coordinamento sono basati su relazioni di tipo gerarchico o contrattuali si veda il saggio di Flagestad e Hope, 2001.

da sviluppare al fine di costruire sistemi di controllo strategico a supporto delle azioni di destination management.

Nel paragrafo seguente si delineano alcune tendenze evolutive delle città d'arte italiane sulla base di un primo insieme di indicatori di tipo generale basati su dati disponibili nelle statistiche ufficiali, nel secondo paragrafo si mettono in evidenza le aree critiche da monitorare nell'ambito di una efficace gestione strategica della destinazione, nel terzo paragrafo si mettono in luce i limiti delle fonti informative disponibili all'interno del settore e le dimensioni di rilevazione che è necessario sviluppare al fine di fornire un valido supporto agli operatori del settore.

2. Risultati delle città d'arte italiane: grandi destinazioni verso destinazioni di minori dimensioni

Nel periodo 1998-2002 il turismo culturale in Italia è cresciuto del 22%, rispetto ad una crescita di tutte le località turistiche pari al 17% (vedi Tabella 1). Di conseguenza la quota delle presenze per turismo culturale è cresciuta dal 23,7 al 24,7%. La quota del 2002 è leggermente inferiore a quelle del 2000 e del 2001, anni che sono stati influenzati dalle iniziative promosse in occasione del Giubileo.

Tab.1 L'importanza del turismo culturale.

Presenze totali località turistiche e città d'arte	1998	1999	2000	2001	2002
Presenze totali località turistiche	246.998.871	255.112.585	285.611.024	294.085.810	288.448.315
Presenze totali città d'arte	58.479.047	60.917.748	72.869.249	75.109.770	71.366.757
Presenze totali città d'arte %	23,7%	23,9%	25,5%	25,5%	24,7%

Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

L'analisi dettagliata delle presenze nelle città d'arte (vedi Tabella 2) mette in evidenza come il tasso di crescita complessivo del 22% sia il risultato di una crescita contenuta delle presenze nelle grandi città d'arte (+14%) a fronte di uno sviluppo molto più interessante delle città d'arte minori (+32%). I diversi tassi di sviluppo hanno fatto sì che nel periodo considerato la "quota di mercato" delle città d'arte minori crescesse gradualmente dal 44,4% al 48,0%.

Tab.2 Andamento delle presenze nelle città d'arte.

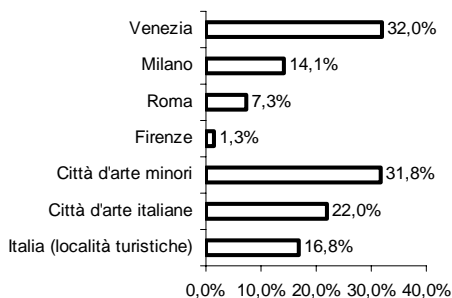
Presenze totali città d'arte	1998	1999	2000	2001	2002
Firenze	6.281.778	6.527.922	6.874.081	6.712.478	6.366.514
Roma	15.268.703	15.513.778	22.403.968	22.012.962	17.704.591
Venezia	5.622.729	5.725.794	5.909.236	6.286.780	6.033.325
Milano	5.316.491	6.459.916	5.258.669	6.247.735	7.017.827
Totale grandi città d'arte	32.489.701	34.227.410	40.445.954	41.259.955	37.122.257
Crescita grandi città d'arte	100	105	124	127	114
Piccole città d'arte	25.989.346	26.690.338	32.423.295	33.849.815	34.244.500
Crescita piccole città d'arte	100	103	125	130	132
Piccole città d'arte in % del totale città d'arte	44,4%	43,8%	44,5%	45,1%	48,0%
Totale città d'arte	58.479.047	60.917.748	72.869.249	75.109.770	71.366.757
Crescita totale città d'arte	100	104	125	128	122

Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

Come si può osservare dal graf. 1, inoltre, i risultati delle quattro grandi città d'arte in termini di presenze non sono omogenei. La città che sembra soffrire maggiormente è Firenze, mentre Roma

fra il 1998 ed il 2002 presenta un tasso di crescita abbastanza interessante.

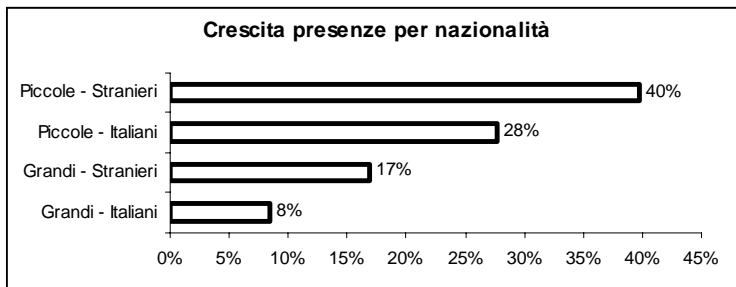
Graf 1 Tassi di crescita delle presenze nelle città d'arte fra il 1998 ed il 2002.



Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

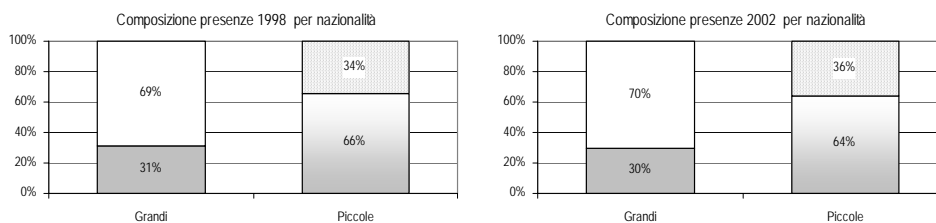
Dal punto di vista della composizione dei flussi turistici, sia le piccole che le grandi città d'arte hanno visto crescere le presenze straniere molto più delle presenze italiane (vedi Graf. 2). Questo ha comportato un leggero cambiamento del mix di presenze fra il 1998 ed il 2002 (vedi Graf. 3). Nonostante il consistente aumento delle presenze straniere, le piccole città d'arte sono sempre caratterizzate da una preponderanza dei visitatori italiani, mentre le grandi città vedono il prevalere dei turisti stranieri.

Graf. 2 Crescita delle presenze per provenienza.



Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

Graf. 3 Mix presenze italiane e straniere nelle città d'arte.

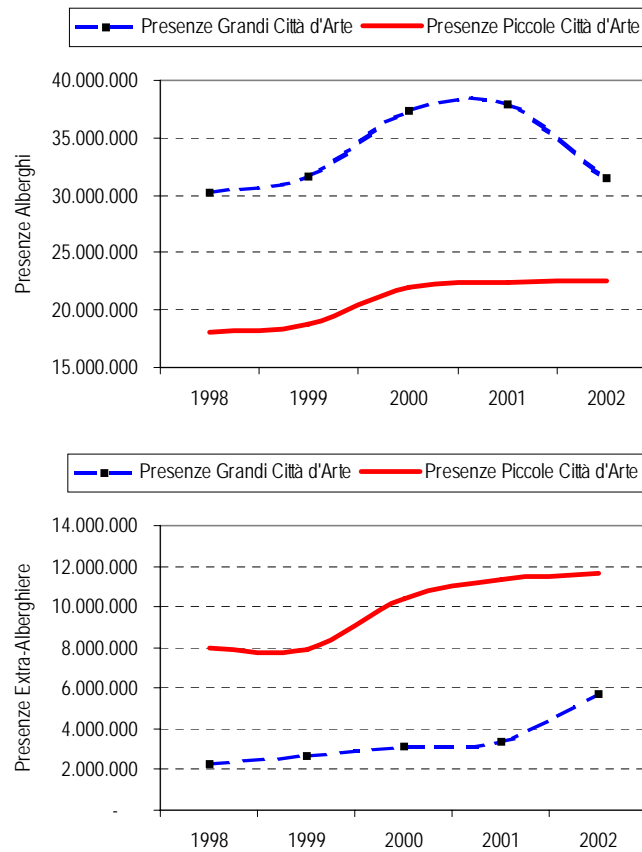


Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

La forte incidenza di visitatori stranieri indica la grande attrattività che le grandi città d'arte italiane hanno a livello internazionale. Occorre tuttavia sottolineare come non necessariamente la predominanza di turisti stranieri sia sinonimo di turismo culturale di qualità. In effetti negli ultimi anni molti hanno lamentato un progressivo peggioramento della qualità dei flussi turistici nelle grandi città d'arte, con il crescere dei gruppi di turisti pendolari³ (che visitano la città ma non pernottano) e, comunque, di un turismo di massa e frettoloso, caratterizzato da gruppi di turisti (spesso stranieri) che si fermano poco in città (in genere solo una notte) e tendono ad affollarsi sulle attrattive principali delle città visitate, creando problemi in termini di affollamento e compatibilità con altri tipi di presenze turistiche e con la qualità della vita dei residenti.

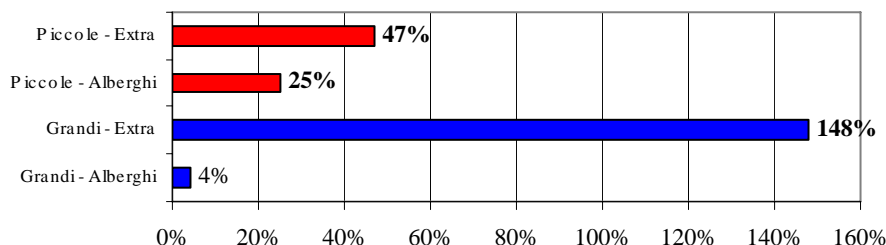
Un'altra evoluzione significativa riguardo alla composizione dei flussi turistici, è rappresentata dalla maggiore crescita delle presenze extra-alberghiere rispetto alle presenze alberghiere (vedi Grafici 4 e 5).

Graf. 4 Presenze alberghiere ed extra alberghiere nelle città d'arte.



³ Gli effetti di una eccessiva crescita della componente di escursionisti nei flussi di visitatori delle grandi destinazioni culturali sulla qualità dell'offerta turistica e le possibili azioni di governo a livello sovraordinato sono presentati in S. Caserta e A. P. Russo (2002).

Graf. 5 Crescita presenze per tipo di struttura ricettiva dal 1998 al 2002



Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

A commento dei grafici 4 e 5 è interessante sottolineare quanto segue:

- Le presenze extra-alberghiere sono sempre state più rilevanti per le piccole che per le grandi città d'arte;
- Nel periodo considerato le presenze extra-alberghiere sono cresciute più delle presenze alberghiere sia nelle piccole che nelle grandi città d'arte. E' importante ricordare come una parte (purtroppo difficile da quantificare) di questa crescita possa sicuramente essere ricollegata ad un fenomeno di "emersione dal sommerso", che per le strutture extra-alberghiere è significativo, mentre le strutture alberghiere sono molto più controllate e correttamente censite da tempo.
- Sebbene in parte fittizio, il fenomeno della crescita dei flussi extra-alberghieri è comunque ampiamente riconosciuto da parte degli operatori turistici. Questa crescita implica un bisogno di ripensare le modalità di comunicazione e di controllo dell'offerta attualmente centrate sulla ricettività alberghiera.
- Se si considerano le sole grandi città d'arte, le presenze nelle strutture alberghiere sono cresciute solo del 4% in 5 anni, a testimonianza delle difficoltà competitive registrate da queste destinazioni.

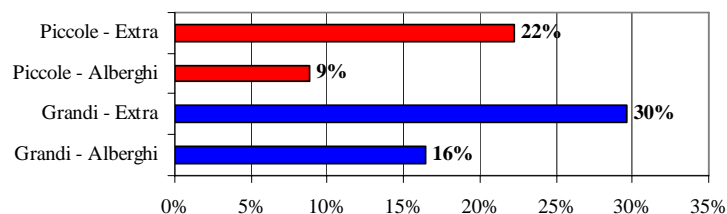
Sul lato dell'offerta è interessante rilevare come, a fronte di una minor crescita delle presenze, le grandi città d'arte registrano tassi di sviluppo della ricettività più elevati rispetto alle piccole città d'arte (vedi Tabella 3 e Graf. 6).

Tab. 3 Sviluppo ricettività nelle città d'arte

Ricettività città d'arte (posti letto)	1998	1999	2000	2001	2002
Grandi città d'arte					
Posti letto Alberghi	155.283	159.110	164.318	174.054	180.776
Posti letto Esercizi Complementari	31.359	32.294	38.083	43.922	40.654
Crescita posti letto Alberghi	100	102	106	112	116
Crescita di posti letto Esercizi Complementari	100	103	121	140	130
Piccole città d'arte					
Posti letto Alberghi	138.240	140.574	145.088	145.779	150.488
Posti letto Esercizi Complementari	131.967	138.746	158.132	161.684	161.266
Crescita posti letto Alberghi	100	102	105	105	109
Crescita di posti letto Esercizi Complementari	100	105	120	123	122

Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

Graf. 6 Crescita ricettività nelle città d'arte per tipo di struttura dal 1998 al 2002

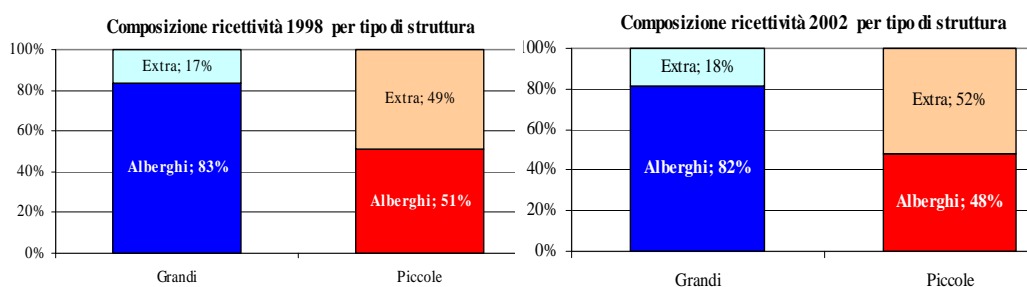


Così come abbiamo già visto per le presenze, anche nel caso della ricettività le strutture extra-alberghiere stanno crescendo più rapidamente delle strutture alberghiere. Il confronto fra i grafici 5 e 6, tuttavia, consente di evidenziare come:

- le strutture ricettive extra-alberghiere sono cresciute più in termini di presenze che in termini di ricettività;
- le piccole città d'arte hanno registrato tassi di crescita delle presenze più alti dei tassi di crescita della ricettività;
- a fronte di un aumento delle presenze dell'4%, nelle grandi città d'arte la ricettività alberghiera è aumentata del 16%.

Le dinamiche sopra delineate hanno portato, così come per le presenze, ad una lieve variazione nel mix della ricettività (vedi Graf. 7) e, soprattutto, ad un significativo peggioramento dei tassi lordi di occupazione⁴ delle strutture alberghiere nelle grandi città d'arte, che tradizionalmente hanno goduto di maggiori tassi di occupazione rispetto alle destinazioni minori (vedi Tabella 4 e Graf. 8).

Graf 7 Mix strutture ricettive nelle città d'arte



Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

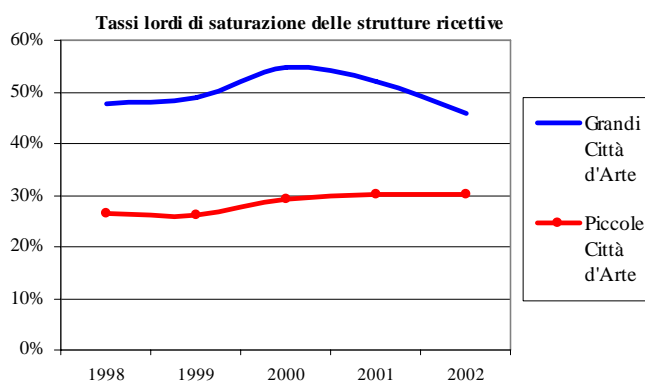
⁴ I tassi lordi di occupazione sono calcolati moltiplicando i posti letto per 365 giorni e confrontando la capacità produttiva così ottenuta con le presenze. Si tratta di un indicatore non rappresentativo dei reali tassi di saturazione delle strutture ricettive, in quanto non considera, ad esempio, l'affitto di camere doppie ad uno singola. Si tratta d'altra parte, dell'unico indice di saturazione calcolabile con i dati Istat. Inoltre, sebbene i tassi reali di occupazione siano più elevati, i trend evidenziati dai tassi lordi di occupazione sono comunque significativi.

Tab.4 Tassi lordi di saturazione delle strutture ricettive

Tassi lordi di saturazione	1998	1999	2000	2001	2002
Alberghi Grandi Città d'Arte	53%	54%	62%	60%	48%
Strutture Extra-alberghiere Grandi Città d'Arte	20%	22%	23%	21%	38%
Saturazione Media Grandi Città d'Arte	48%	49%	55%	52%	46%
Alberghi Piccole Città d'Arte	36%	37%	42%	42%	41%
Strutture Extra-alberghiere Piccole Città d'Arte	16%	16%	18%	19%	20%
Saturazione Media Piccole Città d'Arte	26%	26%	29%	30%	30%

Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

Graf. 8 Evoluzione tassi di saturazione lordi nelle strutture alberghiere



Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Istat

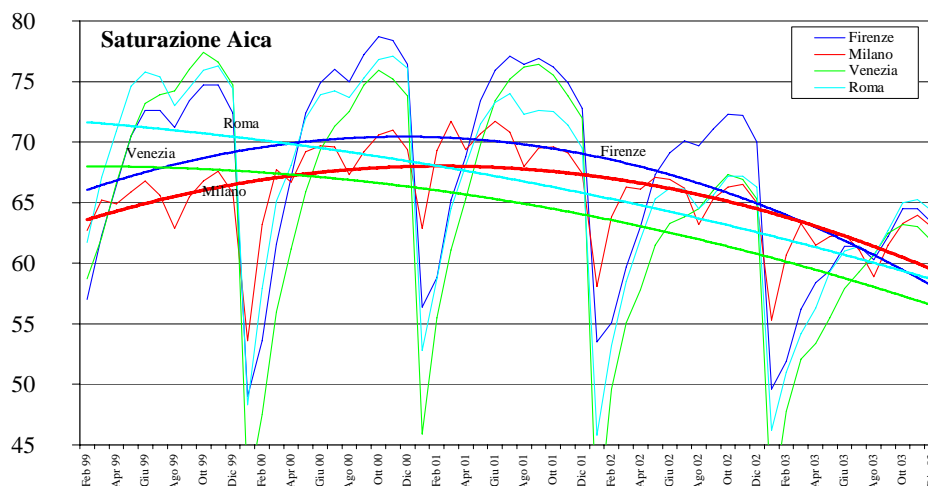
La difficoltà in cui versano le strutture alberghiere nelle grandi città d'arte è confermata anche dai dati forniti da Aica, l'Associazione Italiana Catene Alberghiere, che fornisce regolarmente i tassi reali di occupazione dei propri associati (vedi Graf. 9).

Il graf.9 riporta i tassi reali di occupazione mensili degli associati Aica nelle grandi città d'arte (linee sottili). Per rendere il grafico più leggibile, inoltre, per ciascuna serie abbiamo riportato le linee di tendenza (linee più marcate).

Sebbene il campione rilevato dall'Aica rappresenti solo una piccola percentuale delle strutture alberghiere, si tratta comunque di un campione rappresentativo. I dati Aica, inoltre, sono aggiornati ogni mese e ci consentono di osservare l'andamento dei tassi di occupazione reali fino alla fine di dicembre 2003. Come si può osservare, la tendenza negativa già evidente nel 2002, nel 2003 si è ulteriormente aggravata.

Dall'analisi svolta sui dati Istat ed Aica possiamo rilevare da un lato un certo disorientamento da parte degli operatori alberghieri nelle grandi città d'arte, che continuano ad investire a fronte di tassi di occupazione sempre più deludenti. La crescita nelle piccole città d'arte risulta invece più bilanciata. Questo ha consentito agli albergatori delle destinazioni minori di avvicinare significativamente i propri tassi di occupazione a quelli tradizionalmente molto più elevati delle grandi città d'arte.

Graf 9 Tassi reali di occupazione alberghi associati aica nelle grandi città d'arte.



Fonte: Database Osservatorio Sul turismo culturale su dati AICA

La vivacità delle destinazioni minori emerge anche dall'analisi dell'offerta di eventi culturali. E' anzi possibile ipotizzare che la vivacità culturale sia una delle determinanti dei buoni risultati che le piccole città d'arte hanno registrato negli ultimi anni.

Un indicatore importante della vivacità culturale di una destinazione è rappresentato dalle mostre organizzate nella località. La tabella 5 e il graf. 10 riportano il numero di mostre ed il numero di visitatori alle mostre con biglietto separato⁵ organizzate in Italia dal 2000 al 2003.

Tab.5 N° visitatori mostre con biglietto separato organizzate fra il 2000 e il 2003.

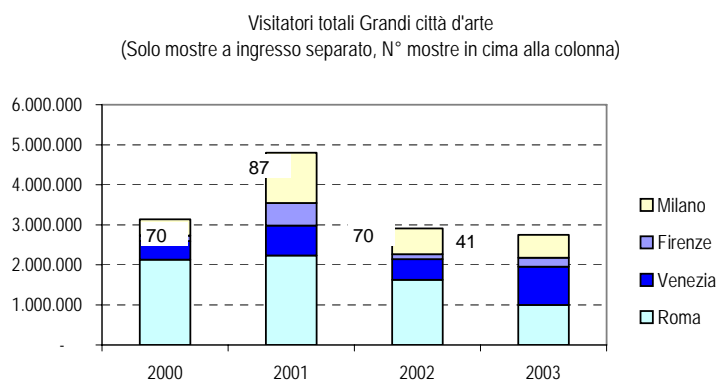
N° Visitatori	2000	2001	2002	2003	Var.% 00-03
Roma	2.127.144	2.236.529	1.624.944	997.907	-53%
Venezia	466.113	746.347	515.100	959.585	106%
Firenze	135.668	562.264	124.396	223.203	65%
Milano	410.685	1.255.622	644.781	571.371	39%
Totale Grandi città d'arte	3.139.610	4.800.762	2.909.221	2.752.066	-12%
Piccole città d'arte	3.079.756	3.680.101	2.943.045	3.533.046	15%
Totale Mostre a ingresso separato	6.219.366	8.480.863	5.852.266	6.285.112	1%
Quota piccole città d'arte	50%	43%	50%	56%	14%

Fonte: Database Osservatorio sul turismo culturale su dati Giornale dell'Arte e KwArt

Ai fini della valutazione dei dati, tener conto del fatto che la Biennale dell'arte a Venezia si è tenuta negli anni 2001 e 2003

⁵ Alcuni musei e gallerie organizzano a volte mostre con biglietto unico rispetto al museo o alla galleria ospitante. In questi casi non è possibile rilevare i visitatori alla mostra separatamente rispetto ai visitatori al museo. Si è quindi deciso di escludere questo tipo di eventi dalle statistiche sulle mostre presentate nel paper.

Graf 10 N° visitatori e N° di mostre nelle grandi e nelle piccole città d'arte



Come si può osservare, durante il periodo considerato le piccole città d'arte hanno visto aumentare la propria quota sul totale dei visitatori alle mostre dal 50% del 2000 al 56% del 2003. Se si esclude il 2001 (che è stato un anno particolare per le mostre in tutte le destinazioni), le grandi città d'arte hanno perso gradualmente visitatori, mentre le destinazioni minori hanno registrato nel periodo considerato un buon aumento nel numero di visitatori.

3. Condizioni di successo delle strategie di gestione sovraordinata

L'analisi del paragrafo precedente ha consentito di mettere in evidenza la significativa crescita del turismo culturale in Italia e il potenziale di sviluppo legato soprattutto alle destinazioni culturali di minori dimensioni.

Dall'analisi di alcuni casi di destinazioni italiane è emerso che la presenza di azioni di governo sovra-ordinato è una condizione necessaria per innescare processi di sviluppo sostenibile in contesti frammentati come quello italiano. In particolare, tale analisi ha consentito di mettere in luce alcune condizioni di successo delle strategie di governo sovra-ordinato essenzialmente

riconducibili a:

- Presenza di una strategia deliberata per la destinazione;
- Coinvolgimento degli operatori nell'attività di governo della destinazione;
- Focalizzazione delle risorse su poche iniziative rilevanti e coerenti con il patrimonio di attrattive della destinazione.

Presenza di una strategia deliberata per la destinazione. In tutti i casi analizzati il miglioramento dei risultati delle destinazioni in termini di quantità e qualità dei flussi turistici e miglioramento dei risultati delle imprese locali (tassi di occupazione delle strutture, livello dei prezzi, ecc.) è legato alla presenza di un chiaro posizionamento strategico espresso da soggetti in grado di:

- stimolare la collaborazione tra le diverse categorie di operatori che producono servizi turistici al fine di creare un'offerta integrata e di qualità superando la tendenza a gestire in modo autonomo i diversi servizi in una logica di breve periodo;
- favorire la creazione di tavoli di confronto tra gli operatori, o veri e propri organi di governo, in grado di esprimere progetti per lo sviluppo della destinazione di lungo periodo condivisi;
- gestire alcune attività sovra-ordinate volte allo sviluppo di nuove forme di offerta della destinazione e alla loro promozione e commercializzazione.

Tali azioni possono essere realizzate da soggetti diversi. In alcuni casi, infatti, è l'amministrazione pubblica locale (comune, provincia, azienda di promozione turistica) a svolgere il ruolo di meta-manager della destinazione. In altri casi queste azioni di governo sovra-ordinate sono svolte per iniziativa di operatori privati riuniti in consorzi orizzontali o verticali o operanti su base individuale. Tipicamente nello stadio iniziale del ciclo di sviluppo di una destinazione è il soggetto pubblico ad esercitare il ruolo di meta-manager. È interessante sottolineare come la presenza di soggetti forti di meta-management sia un prerequisito importante per la definizione di un posizionamento chiaro per la destinazione in termini di target di clientela. È solo da un posizionamento chiaro e condiviso che possono scaturire azioni di sviluppo prodotto, promozione e comunicazione sinergiche ed efficaci.

Coinvolgimento degli operatori nell'attività di governo della destinazione. Qualunque sia la genesi e la natura degli organi di meta-management, tutti i casi analizzati hanno evidenziato l'importanza del coinvolgimento delle diverse categorie di operatori (imprese turistiche e commerciali, associazioni di categoria, istituzioni culturali e così via) della destinazione al fine di:

- aumentare l'efficacia delle azioni di governo sovra-ordinate (controllo della qualità dell'offerta, coerenza delle azioni di promozione e comunicazione, coordinamento delle iniziative dei singoli che hanno impatto sul cliente finale);
- aumentare le risorse dell'organizzazione di meta-management attraverso quote di adesione e contributi da parte dei singoli o di aggregazioni di operatori (associazioni, consorzi...).

In questo senso i progetti di destination management, anche quando sono attivati dall'alto, devono sempre fondarsi su una forte legittimazione da parte degli operatori della destinazione e non possono quindi trascurare di ricercare attivamente il coinvolgimento degli attori locali.

Focalizzazione delle risorse su alcune iniziative rilevanti, coerenti con il patrimonio di attrattive della destinazione e il suo posizionamento desiderato. Uno dei tratti comuni alle azioni di governo sovra-ordinate delle destinazioni di successo è la tendenza a focalizzare le risorse su alcuni eventi

di grande richiamo attorno ai quali è possibile poi costruire prodotti turistici che includono diverse attrattive della destinazione. L'analisi dei casi ha consentito di mettere in luce alcune condizioni per il successo di tali iniziative.

Una prima condizione è che tali eventi siano legati al territorio e alle sue attrattive storico-artistiche. E' interessante a questo proposito confrontare i casi di due destinazioni minori che hanno puntato su alcuni eventi di grande richiamo per favorire lo sviluppo turistico: Treviso e Parma. Nel primo caso un consorzio di operatori privati ha realizzato una serie di mostre di arte contemporanea di grande richiamo che hanno prodotto risultati interessanti in termini di flussi turistici nel breve termine, senza tuttavia riuscire a coinvolgere una cerchia più ampia di attori sul territorio e, di conseguenza, senza riuscire a garantire la sostenibilità dei risultati nel tempo. L'iniziativa, completamente slegata dalle tradizioni culturali della città e promossa da un singolo soggetto privato, sarà infatti trasferita, dal prossimo anno, in un'altra destinazione. Diverso è il caso di Parma in cui l'organizzazione di una serie di eventi in occasione dell'anniversario verdiano, ha consentito di sviluppare una serie di prodotti e itinerari turistici in cui sono state valorizzate attrattive culturali, naturali, artigianali, enogastronomiche del comprensorio, moltiplicando le ricadute positive in termini di creazione di ricchezza per gli operatori. L'esempio di Parma è interessante anche per mettere in luce come sia possibile trasformare gli eventi in occasioni di messa a punto di meccanismi di coordinamento della destinazione e sviluppo della destinazione. Le azioni di promozione delle iniziative per il centenario della scomparsa di Verdi, infatti, non solo hanno prodotto risultati interessanti per gli operatori della destinazione, ma hanno anche rappresentato il punto di partenza per sviluppare azioni di promozione più ampie, fino alla costituzione di un tavolo di confronto tra le diverse categorie di operatori pubblici e privati della destinazione per la messa a punto di strategie di sviluppo comuni che includono anche azioni strutturali e di lungo periodo.

Una seconda condizione di successo è rappresentata dalla coerenza fra l'evento ed il posizionamento strategico della destinazione e con i suoi obiettivi (in termini di stagionalità, target di clientela, ecc.) in modo da inserirsi sinergicamente nel piano di attività di promozione della destinazione rafforzando gli effetti delle azioni già intraprese.

4. Il fabbisogno informativo a supporto delle azioni di governo sovra-ordinato

La formulazione di una strategia per la destinazione, il coinvolgimento degli operatori nella realizzazione di tale strategia e la selezione di alcune iniziative su cui puntare per il rafforzamento dell'immagine della destinazione e il suo sviluppo non possono essere realizzati senza il supporto di un valido sistema di indicatori in grado di monitorare gli effetti delle azioni programmate o realizzate sulla competitività della destinazione e le performance degli operatori.

Tuttavia è molto difficile, sulla base dei dati disponibili nelle statistiche ufficiali, ottenere un livello di analisi superiore rispetto a quello realizzato nel paragrafo 1. L'analisi sui dati attualmente disponibili consente, infatti, di analizzare i macro-risultati ma non le cause specifiche degli stessi. E' chiaro, quindi, che ciò non può rappresentare un supporto adeguato per la gestione di una destinazione.

A questo proposito è interessante articolare gli indicatori tra *lagging indicators* e *leading indicators*.

I *lagging indicators*, sono, tipicamente, indicatori di risultato quali, ad esempio, i flussi turistici espressi in termini di volumi e composizione degli stessi o i tassi di occupazione delle strutture ricettive. La maggior parte degli indicatori attualmente disponibili ricadono in questa categoria.

I *leading indicators*, invece, sono indicatori che esprimono le cause che poi hanno condotto a

determinati risultati. In questa categoria rientrano, ad esempio, gli indicatori sull'offerta ricettiva (in termini di volumi e qualità della stessa), sull'offerta culturale, sugli investimenti effettuati (in comunicazione, miglioramenti delle strutture e delle infrastrutture, organizzazione di eventi e così via), sul livello di notorietà della destinazione, sulla percezione della destinazione da parte di diversi target obiettivo. Su questo fronte attualmente sono disponibili in modo sistematico e trasversale prevalentemente indicatori sull'offerta ricettiva e qualche indicatore sull'offerta culturale.

I *leading indicators*, per loro natura, sono adatti a misurare i risultati di singole azioni intraprese a differenza dei *lagging indicators*, i quali, in quanto indicatori di risultato, esprimono in sintesi le conseguenze di una molteplicità di azioni intraprese nella destinazione. Ad esempio, un incremento nelle presenze alberghiere difficilmente può essere ricondotto ad una singola azione. La variazione nel livello di notorietà della destinazione, invece, può più facilmente essere ricondotta a specifici investimenti in comunicazione.

Ovviamente la distinzione tra *leading* e *lagging indicators* non è netta in quanto un indicatore può essere al tempo stesso la risultante di determinanti a monte e la causa di altri risultati a valle.

Come già evidenziato i *lagging indicators* delle destinazioni sono, in teoria, abbastanza coperti dalle statistiche ufficiali. Tuttavia anche su questo fronte sono presenti gravi limiti. In particolare i dati a disposizione sono:

- parziali, in quanto, si limitano a rilevare i flussi ricettivi trascurando i risultati di tutte le altre componenti dell'offerta (ristorazione, servizi commerciali, intrattenimento e così via) ed in quanto rilevano solo la ricettività ufficiale trascurando importanti fenomeni di pendolarismo e sommerso;
- poco affidabili, soprattutto per quanto esula dall'offerta alberghiera, in quanto i criteri di rilevazione sono disomogenei in termini geografici e temporali;
- rivolti al passato e non tempestivi;
- focalizzati sulla quantità dei flussi e non sulla loro qualità.

Ancora più problematica è la situazione sui *leading indicators*. I pochi indicatori esistenti in questa categoria risentono, infatti, degli stessi limiti sopra evidenziati per i *lagging indicators*. Inoltre, fatta eccezione, ancora una volta, per l'offerta alberghiera e, in misura minore, per l'offerta culturale, gli indicatori disponibili sono molto parziali e frammentari.

Al fine realizzare le condizioni di efficacia della gestione sovra-ordinata evidenziate nel paragrafo 2 è necessario, quindi, sviluppare sistemi di rilevazione dei dati che consentano di mettere a punto sistemi di indicatori *leading* e *lagging* utili per:

- monitorare le performance della destinazione, considerata nel suo complesso, ed il grado di conseguimento degli obiettivi strategici che la destinazione si è data;
- monitorare le performance di organizzazioni di meta-management, con particolare riferimento alle modalità di partnership pubblico-private;
- monitorare l'impatto delle azioni di meta-management sulle performance delle aziende distrettuali.

Sebbene questo sforzo possa essere fatto da singole destinazioni, ancora più interessante e necessario sarebbe un coordinamento tra destinazioni con profili strategici simili nella raccolta, condivisione e analisi di benchmarking di indicatori strategici.